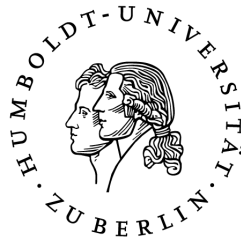


HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKS- UND
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 352

MITARBEITERMOTIVATION IM ÖFFENTLICHEN DIENST
AM BEISPIEL DER WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN
IN DEUTSCHLAND

VON
STEFAN WIEDERKEHR

MITARBEITERMOTIVATION IM ÖFFENTLICHEN DIENST
AM BEISPIEL DER WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN
IN DEUTSCHLAND

VON
STEFAN WIEDERKEHR

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 352

Wiederkehr, Stefan

Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst am Beispiel der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland / von Stefan Wiederkehr. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2014. - 83 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 352)

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Der öffentliche Dienst in Deutschland ist gekennzeichnet durch einen im Vergleich mit der Privatwirtschaft hohen Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit geringer Leistungsmotivation. Die Erhöhung der Teamleistung durch Motivierung von Personal, das eine „freizeit-orientierte Schonhaltung“ (Weinert) an den Tag legt, stellt für Führungskräfte im öffentlichen Dienst eine besondere Herausforderung dar, da ihre Handlungsspielräume sowohl für Anreize („Zuckerbrot“) als auch Sanktionen („Peitsche“) durch strukturelle Rahmenbedingungen eng beschränkt sind. Die vorliegende Arbeit wendet sich exemplarisch den wissenschaftlichen Bibliotheken als einem Teil des öffentlichen Dienstes zu und fragt zunächst nach den Ursachen für die weit verbreitete Demotivierung des Personals. Darauf gestützt werden Möglichkeiten und Grenzen konkreter Managementinstrumente und Mittel der Personalmotivierung evaluiert. Ziel ist es, Führungskräften in wissenschaftlichen Bibliotheken eine Entscheidungshilfe an die Hand zu geben, in welchen Bereichen von Führung sie ihre Kräfte am effektivsten einsetzen, wenn sie die Leistungsmotivation in ihrem Team positiv beeinflussen wollen.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang M. A. Bibliotheks- und Informationswissenschaft (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2014-352>



Dieses Werk steht unter einer Creative Commons [Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/) Deutschland-Lizenz.

Inhalt

Verzeichnis der Tabellen	7
1. Einleitung	9
2. Leistungsmotivation im öffentlichen Dienst: Grundstrukturen und aktuelle Befunde	15
2.1. Motivationstheorien.....	15
2.1.1. Bedürfnis-Motiv-Wert-Theorien	15
2.1.2. Kognitive Theorien der Zielwahl	17
2.1.3. Volitionale Theorien der Zielrealisierung	17
2.1.4. Das Zusammenwirken der Faktoren Wollen, Können und Dürfen	18
2.1.5. Die Theorie der Public Service Motivation	19
2.1.6. Zwischenbilanz	21
2.2. Die Beeinflussung der Leistungsmotivation in wissenschaftlichen Bibliotheken durch strukturelle Rahmenbedingungen	23
2.2.1. Tarifverträge und Beamtenrecht.....	23
2.2.2. Stellenpläne und Haushaltsvorgaben.....	31
2.2.3. Alternde Belegschaften	38
2.2.4. Technologischer und organisatorischer Wandel	44
3. Erhöhung der Leistungsmotivation durch Führungskräfte in wissenschaftlichen Bibliotheken: Möglichkeiten und Grenzen	47
3.1. Führungsstil und Kommunikation	47
3.1.1. Gibt es einen richtigen Führungsstil in der Einzahl?.....	47
3.1.2. Das Potential eines partizipativ-kooperativen Führungsstils	49
3.1.3. Kommunikation und Leitungsspanne.....	50
3.1.4. Zielvereinbarungen	51
3.1.5. Unterschiedliche Effekte auf unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	52
3.1.6. Unterschiedliche Effekte bei unterschiedlichen Arten von Tätigkeiten	58
3.1.7. Zwischenbilanz	61

3.2. Arbeitsorganisation und -modelle.....	63
3.2.1. Personalentwicklung	63
3.2.2. Neue Organisationsformen	65
3.2.3. Neue Arbeitsmodelle.....	67
4. Schluss	69
5. Literaturverzeichnis.....	73
5.1. Institutionelle URLs (letzter Zugriff am 10.11.2013)	73
5.2. Verwendete Publikationen	73

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Entwicklung des Personalstands: Beschäftigte des öffentlichen Dienstes	31
Tabelle 2: Entwicklung des Personalstands: Beschäftigte in wissenschaftlichen Universal- und Hochschulbibliotheken nach Laufbahngruppen (Stichjahre 1999, 2005, 2012)	33
Tabelle 3: Ausgaben für das wissenschaftliche Bibliothekswesen gemäß Deutscher Bibliotheksstatistik und im Vergleich zum Verbraucherpreisindex	34
Tabelle 4: Bibliothekare/innen, Archivare/innen, Museumsfachleute, Dokumentare, Bücherei-, Archivhelfer, Assistenten an Bibliotheken nach Altersgruppen (in %, alle Qualifikationen, Bundesgebiet Gesamt).....	39
Tabelle 5: Bibliothekare/innen, Archivare/innen, Museumsfachleute, Dokumentare, Bücherei-, Archivhelfer, Assistenten an Bibliotheken nach Altersgruppen (in %, nur Akademiker, Bundesgebiet Gesamt).....	40
Tabelle 6: Entwicklung der Altersgruppen von Bibliothekare/innen, Archivare/innen, Museumsfachleuten, Dokumentaren, Bücherei-, Archivhelfern, Assistenten an Bibliotheken (Indexiert (1999=100), Bundesgebiet Gesamt).....	41
Tabelle 7: Mitarbeitertypen nach Bruno S. Frey	53
Tabelle 8: Wirkung nicht-materieller Motivatoren nach Bruno S. Frey	54
Tabelle 9: Wertetypen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes nach Klages/Hippler/Haas.....	55
Tabelle 10: Sachmotivation als Leistungsindikator des Personals nach Wertetypen und Führungsstilen nach Klages/Hippler/Haas	57
Tabelle 11: Programmarten und Aufgabenstrukturen nach Klages/Hippler/Haas	59
Tabelle 12: Motivationstypen nach Scheffer/Kuhl.....	60
Tabelle 13: Arbeitszeitmodelle	68

1. Einleitung

Der öffentliche Dienst¹ ist gemäß einem gängigen Vorurteil gekennzeichnet durch einen im Vergleich mit der Privatwirtschaft hohen Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit geringer Leistungsmotivation und entsprechend qualitativ und/oder quantitativ mageren Arbeitsergebnissen. Das Erfahrungswissen zahlreicher Führungskräfte in wissenschaftlichen Bibliotheken, die in Deutschland in überwiegender Mehrheit Teil des öffentlichen Dienstes bilden, weist in dieselbe Richtung: Demotivierung und Minderleistung (*low performance*) gelten als weit verbreitet.

Die vorliegende Arbeit zielt auf die einzelne Führungskraft in einer wissenschaftlichen Bibliothek und fragt nach deren Handlungsspielräumen und -restriktionen bei der Motivierung von Personal in der Absicht, die Teamleistung zu erhöhen.

Handbücher und Ratgeber für Führungskräfte zum Thema Motivation² und Leistungssteigerung durch Motivierung sind Legion. Diese Bücher sind aber in aller Regel aus der Perspektive der Privatwirtschaft verfasst und berücksichtigen nicht die spezifische Situation im öffentlichen Dienst,³ in dem sowohl Anreize („Zuckerbrot“) als Sanktionen („Peit-

¹ Die vorliegende Arbeit folgt einer organisationsorientierten Definition von öffentlichem Dienst. Das heißt, sie rechnet „diejenigen Personen zum ‚öffentlichen Dienst‘ [...], die sich bei einer öffentlichen Einrichtung (Maßgabe: mehrheitliches öffentliches Eigentum) in einem Anstellungsverhältnis befinden. Diese Personen sind in der Regel spezifischen Verpflichtungen und Verhaltensvorgaben unterworfen und sie arbeiten in [...] nach Max Weber [...] Anstalten, für die besondere Struktur- und Verfahrensregeln gelten.“ Zu Letzteren zählen nicht nur „die spezifischen kulturellen Prägungen, Werte und Einstellungen“, die die Beschäftigten teilen und die diese zu einer eigenen sozialen Statusgruppe machen, sondern auch „die geübten Praktiken von Personalverwaltung und -management – von der Rekrutierung über Ausbildung, Arbeitsgestaltung, Motivation und Führung bis hin zu Beförderung und Sozialpolitik“ (Reichard, Christoph/Schröter Eckhard: Der öffentliche Dienst im Wandel der Zeit. Tradierte Probleme, aktuelle Herausforderungen und künftige Reformperspektiven. In: dms – der moderne staat 2 (2009), S. 17-36, hier S. 19f.). Die aufgabenorientierte Definition, die die Erbringung von Dienstleistungen zugunsten der Öffentlichkeit – unabhängig davon, ob ein Anstellungsverhältnis mit einem öffentlichen Arbeitgeber besteht – ins Zentrum stellt, wäre an dieser Stelle unangemessen, da Privatisierungen im Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken kein relevantes Thema sind.

² Das Spektrum an Definitionen und impliziten Begriffsverwendungen ist dabei sehr breit. Zu unterscheiden ist auf jeden Fall zwischen Motiven, die in der Person liegen, und Motivation, die neben den Motiven auch die Wahl eines Ziels und die Aktivitäten zu dessen Verfolgung umfasst. Vgl. Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz: Motivation und Handeln. Einführung und Überblick. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hg.): Motivation und Handeln. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin 2010, S. 1-9; Brandstätter, Veronika/Frey, Dieter: Motivation zu Arbeit und Leistung. In: Schuler, Heinz (Hg.): Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie. Göttingen 2004, S. 295-341, hier S. 295 sowie Kap. 2.1. In der Ratgeberliteratur wird Motivation zumeist als Synonym von Motivierung verwendet, das heißt als Bezeichnung für den Prozess der externen Beeinflussung oder Fremdbestimmung von Motivation. Zentral ist weiter die Differenzierung zwischen intrinsischer (von innen kommender) und extrinsischer (äußerlicher) Motivation bzw. Motivierung.

³ Der Katalog der Deutschen Nationalbibliothek wies am 05.04.2013 483 Publikationen unter dem GND-Schlagwort „Arbeitsmotivation“ sowie 354 Publikationen unter „Führung AND Ratgeber“ nach. In beiden Fällen gab es nicht eine einzige Kombination mit dem GND-Schlagwort „Öffentlicher Dienst“. Die Suche mit den genormten Schlagwörtern des Standard-Thesaurus Wirtschaft (STW) „Leistungsmotivation“ und „Personalführung“ ergab im Katalog ECONIS des ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, der auch

sche“) engen Beschränkungen unterliegen. Auf viele der in diesen Bänden, die unter Titeln des Typs „Management by XY“, „Die Z-Formel“ oder „Mitarbeitermotivation leicht gemacht“ erschienen, vorgestellten Methoden dürfte die von Reinhard K. Sprenger in seinem vielfach aufgelegten Bestseller „Mythos Motivation“ formulierte provokative These zutreffen, dass Versuche externer Motivierung am besten ganz unterbleiben sollten, weil Motivierung als „methodisiertes Mißtrauen“ nichts anderes bewirkt als die Zerstörung der beim Personal vorhandenen intrinsischen Motivation.⁴ Sprengers Polemik wendet sich gegen ein vereinfachendes Bild vom Menschen, das diesen als hierarchisch gestaffeltes Bedürfnisbündel und Reiz-Reaktions-Maschine versteht.⁵ Es kann für eine Führungskraft, so Sprenger weiter, einzig und allein darum gehen, Demotivierung zu vermeiden und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insofern ernst zu nehmen, als man mit ihnen klare Ziele vereinbart und einfordert.⁶

Gegen die Reduktion des Menschen auf einen reinen Nutzenoptimierer im Sinne des *homo oeconomicus* wendet sich auch Bruno S. Frey, der ausgehend von Edward L. Deci's Entdeckung der „verborgenen Kosten der Belohnung“ den Begriff des Verdrängungseffekts geprägt und in die ökonomische Managementliteratur eingebracht hat. Gleichwohl ist seine Sicht differenzierter als diejenige Sprengers. Denn Frey und seine Schule interessieren sich für die Frage, *unter welchen Bedingungen* extrinsische Motivation die intrinsische verdrängt.⁷ Frey geht davon aus, dass eine als kontrollierend empfundene externe Intervention die intrinsische Motivation reduziert, dass aber ein als unterstützend erlebter Eingriff von außen die intrinsische Motivation durchaus vergrößern kann. Letzteres bezeichnet er als Verstärkungseffekt. Mit Übertragungseffekt schließlich beschreibt er das Phänomen, dass auch ursprünglich vom externen Eingriff nicht betroffene Gebiete von der (positiven oder negativen) Änderung der intrinsischen Motivation tangiert werden können.⁸ Motivierung durch extrinsische Anreize ist nach Frey daher nicht nur unter bestimmten Bedingungen sinnvoll, sondern auch notwendig, insbesondere dann, wenn der äußere Eingriff dazu führt, dass eine als anforderungsreiche Aufgabe überhaupt erst in Angriff genommen wird – und

unselbstständiges Schrifttum enthält, am 05.04.2013 die Zahl von 2.219 bzw. 2.372 Treffern. In Kombination mit „Öffentlicher Dienst“ reduzierte sich die Trefferzahl auf gerade noch 35 bzw. 8. Für die Datenbank ECONBIZ, die ebenfalls den STW verwendet, lauteten die entsprechenden Zahlen gleichentags 2.445, 2.525, 42 und 8.

⁴ Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt am Main 1992², S. 9, 38 (wörtliches Zitat), 69.

⁵ Sprenger, Mythos Motivation, S. 49.

⁶ Sprenger, Mythos Motivation, S. 149-160.

⁷ Frey, Bruno S.: Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. München 1997, S. 32. Vgl. auch Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (Hg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2., akt. und erw. Aufl. Wiesbaden 2002.

⁸ Frey, Markt und Motivation, S. 18f.

als Konsequenz der erfolgreichen Bewältigung dieser Aufgabe die intrinsische Motivation steigt.⁹

In diesem Lichte ist die Fragestellung der vorliegenden Arbeit dahin gehend zu präzisieren, dass es nicht um möglichst raffinierte Manipulationstechniken für Führungskräfte gehen soll. Bereits 1996 bilanzierte Albrecht Hatzius als Ergebnis von 25 Seminaren für Führungskräfte im Bibliothekswesen, die er in den vorangehenden zehn Jahren durchgeführt hatte: „Wie groß auch die Bandbreite persönlicher Führungsstile sein mag: taktisches Agieren, verbunden mit einer ausgefeilten Durchsetzungsrhetorik, wird unter heutigen Werthaltungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Bibliotheken nicht mehr akzeptiert.“¹⁰ Im Zentrum steht daher die Frage, wie Personalführung und Strukturen in wissenschaftlichen Bibliotheken zu gestalten sind, damit die intrinsische Motivation des Personals sich entfalten und der Bibliothek zugute kommen kann. Von außen erzeugen, so ist sich die Literatur einig, lässt sich nachhaltige und damit intrinsische Motivation nicht.

Die Zahl der Vorarbeiten für die spezifisch deutsche Situation ist recht überschaubar. Das Thema Mitarbeitermotivation in Bibliotheken bildet außer im bereits genannten Artikel von Hatzius den zentralen Gegenstand der Diplomarbeit von Yvonne Bauer¹¹ sowie der einschlägigen Abschnitte im Praxishandbuch „Erfolgreiches Management von Bibliotheken“, die von Ulrich Naumann stammen.¹² Für bibliotheksspezifische Personalführung und -entwicklung ist die Situation etwas günstiger. Gerd Paul untersuchte in seiner 1999 eingereichten Dissertation mit sozialwissenschaftlichen Methoden Leitung und Kooperation in den wissenschaftlichen Bibliotheken am Beispiel Berlins.¹³ Das von Rudolf Frankenberger und Klaus Haller herausgegebene Kompendium der Bibliotheksverwaltung enthält eine Reihe von Beiträgen zum Thema Personal, wobei diejenigen von Wolfram Neubauer und Marlene Nagelsmeier-Linke für die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit am rele-

⁹ Frey, Bruno S./Osterloh, Margit: Motivation. Der zwiespältige Produktionsfaktor. In: Frey/Osterloh (Hg.), *Managing Motivation*, S. 19-42, hier S. 37-39. Der äußere Anreiz kann die Rubikonüberschreitung im Sinne der volitionalen Theorien der Zielrealisierung befördern (vgl. Kap. 2.1.3).

¹⁰ Hatzius, Albrecht: Patentrezepte gibt es nicht. Mitarbeiterführung in Bibliotheken. Erfahrungen, Lernfelder, Handlungswissen. In: *Buch und Bibliothek* 48 (1996), S. 43-47, hier S. 45. Über ein frühes dieser Seminare berichtet Krompholz, Brigitte: Mitarbeiterführung in Bibliotheken [Tagung in Hamburg, 28.-30.1.1987]. In: *Buch und Bibliothek* 39 (1987), S. 353-355.

¹¹ Bauer, Yvonne: Mitarbeitermotivation in Bibliotheken. Diplomarbeit FH Köln 1998, <<http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/band009.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

¹² Naumann, Ulrich: Mitarbeitermotivation. In: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hg.): *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. [Losebl.-Ausg.] Hamburg 2002ff. Abs. 4.2.

¹³ Paul, Gerhard: Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Eine empirische Untersuchung. Diss. HU Berlin 1999, <[urn:nbn:de:kobv:11-10010855](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:11-10010855)>, letzter Zugriff am 10.11.2013. Eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse bietet Paul, Gerd: *Leitungsqualität und Mitarbeitermobilisierung. Zum Zusammenhang zwischen der Qualität des Leitungshandelns und der Erschließung von Leistungs- und Innovationspotentialen in der (wissenschaftlichen) Bibliothek*. In: *Bibliothek. Forschung und Praxis* 24 (2000), S. 151-166.

vantesten sind.¹⁴ Einen wertvollen Überblick über das Spektrum von Personalentwicklungsinstrumenten gaben 2001 Maria Elisabeth Müller¹⁵ und 1994 Heiner Schnelling, der sich an einen internationalen Adressatenkreis richtete¹⁶. Schließlich hatte die Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbandes (DBV) Personal- und Organisationsentwicklung in den Jahren 2009 bis 2012 zu ihrem Hauptthema gemacht und stellte 2013 die in den vorangehenden Jahren durchgeführten Veranstaltungen zu einem praxisnahen Sammelband zusammen.¹⁷ Eingängige praktische Empfehlungen für die Mitarbeitermotivierung im öffentlichen Dienst gab, ohne speziell die Bibliotheken im Blick zu haben, Helmut Klages, der federführend am Projekt der Speyerer Forschungsgruppe (s.u.) beteiligt war.¹⁸ Im angelsächsischen Sprachraum ist die Literaturlage zum Thema Bibliothekspersonal und Personalführung in Bibliotheken günstiger. Da aber die Spezifika des deutschen öffentlichen Dienstes nicht in Rechnung gestellt werden, hat diese bibliotheksspezifische Managementliteratur keinen wesentlichen Mehrwert gegenüber der nicht auf Bibliotheken bezogenen allgemeinen Literatur zu diesen Themenfeldern.

Im Rahmen dieser Arbeit erfolgten keine eigenen Erhebungen von empirischem Material. Vielmehr wird auf die (wenigen) vorhandenen Studien zurückgegriffen. In Bezug auf Motivationslage, Führungskultur und Arbeitszufriedenheit in wissenschaftlichen Bibliotheken sind an dieser Stelle neben den qualitativen Interviews, die Bauer 1998 in vier (davon zwei wissenschaftlichen) Bibliotheken führte, insbesondere zwei zu nennen. Für seine Dissertation erhob Paul 1995 und 1996 in 29 wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins mit einem Fragebogen umfangreiches Datenmaterial zum Themenkomplex Leitung und Kooperation, das er später mit statistischen Methoden auswertete. Neben den separat befragten Leitungspersonen sandten ihm 212 hauptberufliche Beschäftigte sowie 50 studentische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Fragebogen zurück.¹⁹ Die Gewerkschaft ver.di führte im Februar 2011 eine Umfrage in Bibliotheken durch, die auf dem vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelten Index Gute Arbeit basierte. Daran beteiligten sich über 1.225 Beschäftigte, etwa 5 Prozent des in der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS)

¹⁴ Neubauer, Wolfram: Bibliotheksleitung. Aufgaben, Methoden und Strategien. In: Frankenberger, Rudolf/Haller, Klaus (Hg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. München 2004, S. 117-133; Nagelsmeier-Linke, Marlene: Personalführung. In: ebd., S. 134-146.

¹⁵ Müller, Maria Elisabeth: Personalentwicklung. Einblicke und Ausblicke. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 25 (2001), S. 305-316.

¹⁶ Schnelling, Heiner: Personal in den wissenschaftlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland. In: European Research Libraries Cooperation 4 (1994), S. 65-87.

¹⁷ Degkwitz, Andreas (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2013.

¹⁸ Klages, Helmut: Erfolgreich führen und motivieren! In: Wagner, Dieter (Hg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung. Berlin 1998, S. 51-67.

¹⁹ Paul, Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins; Paul, Leitungsqualität und Mitarbeitermobilisierung.

ausgewiesenen Bibliothekspersonals. Gewerkschaftsmitglieder dürften unter den Antwortenden mit 38 Prozent zwar überproportional vertreten gewesen sein, bildeten aber doch eine relative Minderheit. Knapp 54 Prozent der Antwortenden arbeiteten in wissenschaftlichen Bibliotheken.²⁰

Für den öffentlichen Dienst insgesamt bilden die Ergebnisse des durch die Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer Ende der 1980er Jahre durchgeführten Projekts „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“ nach wie vor einen Referenzpunkt, da der systematische Zugang dieses Projekts in Breite und Tiefe bisher nicht übertroffen wurde.²¹ Dies gilt *mutatis mutandis* auch für die noch älteren Berichte der 1970 vom Bundestag eingesetzten Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts.²² Zur so genannten Public Service Motivation öffentlich Bediensteter in Deutschland entstanden – allerdings ohne Bezug zum wissenschaftlichen Bibliothekswesen – in jüngster Zeit einige empirische Arbeiten, die zusammen mit dem Konzept selbst in Kap. 2.1.5. vorgestellt werden. An dieser Stelle sei nur auf Peter Rötzel's Survey in einer höheren Bundesbehörde der Bundeswehr hingewiesen. Demgemäß hat der Vorgesetzte zwar keinen starken direkten positiven Einfluss auf die Mitarbeitermotivation, spielt aber indirekt sehr wohl eine „wesentliche Rolle in Bezug auf die Motivation von Mitarbeitern“, weil die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten die laut dieser Studie für die Motivation entscheidende Zufriedenheit mit der Tätigkeit stark beeinflusst.²³

²⁰ ver.di (Hg.): Arbeit in Bibliotheken. Wie die Beschäftigten die Qualität der Arbeitsbedingungen in den Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken beurteilen. Berlin 2011, <http://biwifo.bb.verdi.de/archive_dokumentation_bibliotheken/data/Broschüre-Arbeit-in-Bibliotheken-zum-Download.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013; DGB-Index Gute Arbeit (Hg.): Ergebnisbericht. ver.di-Umfrage unter Beschäftigten in Bibliotheken. Berlin 2011, <http://biwifo.bb.verdi.de/archive_dokumentation_bibliotheken/data/Ergebnisbericht-der-Ver.di-Umfrage-zum-Download.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013. Die letzte vorangehende bundesweite Umfrage berücksichtigte ausschließlich öffentliche Bibliotheken. Die Resultate sind veröffentlicht in Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland 1994. Hg. von einer Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare. Berlin 1995.

²¹ Klages, Helmut (Hg.): Öffentliche Verwaltung im Umbruch. Neue Anforderungen an Führung und Arbeitsmotivation. Ein Symposium der Bertelsmann Stiftung [...] am 7. und 8. September 1989 in Gütersloh. Gütersloh 1990; Klages, Helmut/Hippler Gabriele/Haas, Hermann: Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive. Ergebnisse eines Forschungsprojektes über „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“, durchgeführt am Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. 2. Aufl. Gütersloh 1993. Für die vorliegende Arbeit nicht benutzt wurde der dritte Ergebnisband dieses Projekts: Klages, Helmut (Hg.): Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, durchgeführt am Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Gütersloh 1989.

²² Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts (Hg.): Bericht der Kommission. Baden-Baden 1973. Zu diesem Hauptbericht kommen 11 Anlagende.

²³ Rötzel, Peter: Einfluss von Vorgesetzten, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen und variabler Besoldung auf die Motivation von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 82 (2012), S. 807-837, hier S. 829.

Es versteht sich von selbst, dass bei dieser Ausgangslage – unterschiedliche Stichproben aus unterschiedlichen Zeitfenstern – das Zahlenmaterial aus den verschiedenen Studien nicht direkt aufeinander bezogen werden kann. Mit der gebotenen Vorsicht erlaubt es aber, Größenordnungen sichtbar zu machen und Trends zu erkennen.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Neben theoretischen Einsichten in das Konzept „Motivation“ und die grundlegenden Mechanismen, wie diese zustande kommen oder zerstört werden kann (Kap. 2.1.), benötigt eine erfolgreiche Führungskraft auch ein Verständnis dafür, in welcher Weise von ihr nicht unmittelbar veränderbare strukturelle Rahmenbedingungen – tarifvertragliche und rechtliche Vorgaben, demografische Entwicklungen, finanz- und gesellschaftspolitische Trends usw. – die Motivation des Personals in wissenschaftlichen Bibliotheken beeinflussen (Kap. 2.2.). Ausgehend davon stellt der zweite Teil der Arbeit wichtige Instrumente der Personalmotivierung und Organisationsmodelle vor, die in der aktuellen Handbuch- und Ratgeberliteratur für Führungskräfte kursieren, und befragt diese mit Blick auf die spezifische Situation in wissenschaftlichen Bibliotheken auf ihre Realisierbarkeit. Kap. 3.1. setzt sich mit der Wirkung unterschiedlicher Führungsstile auf unterschiedliche Mitarbeitertypen in unterschiedlichen Situationen auseinander und betont die Bedeutung der Kommunikation, die unmittelbar in der Verantwortung der Führungskraft liegt. Kap. 3.2. entfernt sich wieder ein Stück von der einzelnen Führungskraft und beschäftigt sich mit dem Problem, welche Organisations- und Arbeitsmodelle für Zufriedenheit und Leistungsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter förderlich sind. Im Ergebnis soll die vorliegende Arbeit Führungskräften in wissenschaftlichen Bibliotheken als Entscheidungshilfe dafür dienen, wie sie ihre Energien am effektivsten einsetzen, wenn sie mit einem motivierten Team zusammenarbeiten möchten.

Die vorliegende Arbeit wurde im Mai 2013 abgeschlossen und für die Veröffentlichung geringfügig aktualisiert.

2. Leistungsmotivation im öffentlichen Dienst: Grundstrukturen und aktuelle Befunde

2.1. Motivationstheorien

Motivation und Leistung sind seit Jahrzehnten zentrale Fragen in der psychologischen, betriebswirtschaftlichen und soziologischen Fachliteratur. Die Zahl der unterschiedlichen Theorien ist inzwischen unüberschaubar groß.²⁴ Auch für die Gruppierung der Ansätze liegen zahlreiche Vorschläge vor. Häufig wird in der anwendungsorientierten Literatur zwischen Inhalts- und Prozesstheorien als zwei Grundtypen unterschieden.²⁵ Verbreitet ist auch die Differenzierung zwischen Bedürfnis-Motiv-Wert-Theorien, kognitiven Theorien der Zielwahl und volitionalen Theorien der Zielrealisierung.²⁶ Speziell am öffentlichen Dienst orientiert ist das zunächst in den Vereinigten Staaten entwickelte Konzept der Public Service Motivation, das in Unterkapitel 2.1.5. vorgestellt wird.

2.1.1. Bedürfnis-Motiv-Wert-Theorien

Inhaltstheorien der Motivation stellen in der Person liegende, stabile Bedürfnisse, Motive und Werte in den Vordergrund. Das Verhalten der Person ist gemäß diesem Theoriestrang dadurch erklärbar, dass es auf die Erreichung eines bestimmten inhaltlichen Handlungsziels ausgerichtet ist, insbesondere auf die Befriedigung eines Bedürfnisses. In der anwendungsorientierten Literatur für Führungskräfte besonders einflussreich war die Bedürfnishierarchie Abraham A. Maslows. In seiner Wirkungsgeschichte wurde das Modell in einer Weise vereinfacht, die den ursprünglichen Ideen Maslows²⁷ nicht gerecht wird. Gemäß der rezipierten Version seines Modells existiert eine Hierarchie von Bedürfnissen, die von den physiologischen Grundbedürfnissen ausgehend über mehrere Stufen ansteigend ihren Höhepunkt im Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (bzw. in späteren Varianten des Modells im Bedürfnis nach Transzendenz) erreicht. Die Befriedigung der Bedürfnisse einer Stufe ist gemäß diesem Modell Voraussetzung dafür, dass sich der Mensch dem Bedürfnis einer höheren Stufe zuwendet und versucht, dieses zu befriedigen (so genannte

²⁴ Heckhausen, Heinz: Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In: Heckhausen/Heckhausen (Hg.), *Motivation und Handeln*, S. 11-42.

²⁵ Beispielsweise Bauer, *Mitarbeitermotivation in Bibliotheken*; Naumann, *Mitarbeitermotivation*, Abs. 4.2.2, S. 1.

²⁶ Brandstätter/Frey, *Motivation zu Arbeit und Leistung*, S. 296.

²⁷ Maslow, Abraham H.: *Motivation and Personality*. 3rd ed. New York 1987 (erstmal 1954); Maslow, Abraham H.: *The Farther Reaches of Human Nature*. Harmondsworth 1976 (erstmal 1971).

Bedürfnis-Progressions-Hypothese). Hierin ist der Ansatzpunkt für intrinsische Motivation zu sehen. Diese sei stabiler und dauerhafter als die extrinsische Motivation, die durch äußere Anreize und Sanktionsdrohungen hervorgerufen wird. Die so genannten Wachstumsbedürfnisse auf den oberen Ebenen seien im Gegensatz zu den Grundbedürfnissen der unteren Ebenen grundsätzlich nicht auf Dauer zu befriedigen, da sie gewissermaßen bewegliche Ziele bilden.

Frederick Herzberg, Bernard Mausner und Barbara B. Snyderman formulierten die ebenfalls stark rezipierte Zwei-Faktoren-Theorie, gemäß der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit nicht als die beiden Pole einer einzigen Skala, sondern eher als zwei voneinander unabhängige Größen zu sehen sind. In diesem Sinne ist zu unterscheiden zwischen Motivatoren (z.B. Anerkennung, Sinnhaftigkeit der Arbeit selbst), deren Absenz wenig negative Folgen hat, deren Anwesenheit aber zu höherer Zufriedenheit und Leistung führen, sowie Hygienefaktoren (z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung), deren Anwesenheit wenig positive Wirkung hat, deren Absenz aber Unzufriedenheit und Demotivierung nach sich zieht. Zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation wird eine positive Korrelation angenommen.²⁸ Obwohl die beiden erwähnten Theorien in ihrer ursprünglichen Form empirisch nicht belegt werden konnten und auch ihre Weiterentwicklungen in vielerlei Hinsicht zu kurz greifen, gilt es doch als gesichert, dass ein Zusammenhang zwischen Bedürfnisbefriedigung und Motivation besteht.²⁹

Ansfried B. Weinert beschäftigte sich einige Jahrzehnte später als die bisher genannten Autoren intensiv mit dem Wertwandel weg von den so genannten Akzeptanzwerten (Ordnung, Pünktlichkeit, Gehorsam, Pflicht usw.) hin zu den so genannten Selbstentfaltungswerten (Autonomie, Entscheidungsfreiheit, Toleranz usw.) und den Folgen dieses Prozesses für die Leistungsmotivation im öffentlichen Dienst in Deutschland. Weinert negierte zwar einen direkten Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung, plädierte aber doch dafür, dass (öffentliche) Arbeitgeber sich im eigenen Interesse um die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten bemühen sollten.³⁰ Den Zusammenhang zwischen (erworbenen) Werten, (angeborenen) Bedürfnissen und Arbeitszufriedenheit fasst er wie folgt zusammen: „Arbeitszufriedenheit resultiert aus der Wahrnehmung/aus dem Verständnis, daß die Arbeit die persönlich wichtigen und zentralen

²⁸ Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara B.: The Motivation to Work. With a New Introduction. New Brunswick 2008 (erstmalig 1959).

²⁹ Naumann, Mitarbeitermotivation, Abs. 4.2.2, S. 1.

³⁰ Weinert, Ansfried B.: Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Klages (Hg.), Öffentliche Verwaltung im Umbruch, S. 32-55, hier S. 50f.

Werte erfüllt oder ihre Erfüllung erlaubt, und zwar in dem Grade, zu dem diese Werte kongruent sind mit den eigenen Bedürfnissen.“³¹

2.1.2. Kognitive Theorien der Zielwahl

Kognitive Theorien der Zielwahl richten den Fokus auf die rationale Entscheidung einer Person für bestimmte Handlungsziele, auf die Interaktion von Person und Situation. Eine systematische Erklärung bieten so genannte Erwartung-mal-Wert-Modelle. Die bekannteste Ausformung dieses Theoriestrangs, der auf Kurt Lewins Arbeiten zurückgeht, ist das Risiko-Wahl-Modell John William Atkinsons³². Gemäß diesen Modellen multipliziert eine Person den Wert von Zielen mit der Erwartung, diese tatsächlich erreichen zu können, und wählt dann diejenige Alternative, die den maximalen subjektiven Nutzen bringt. Während die Attraktivität des Ziels weitgehend von der Person mit ihren spezifischen Bedürfnissen, Werten sowie expliziten und impliziten Motiven bestimmt wird, ist die Erreichbarkeit des Ziels in hohem Maße von der Situation abhängig.³³

2.1.3. Volitionale Theorien der Zielrealisierung

Volitionale Theorien der Zielrealisierung interessieren sich hauptsächlich für die Realisierung von gewählten Handlungszielen, die Handlungs- und Selbstregulation. Ein Beispiel dafür ist das so genannte Rubikon-Modell von Heinz Heckhausen und Peter M. Gollwitzer, das drei Phasen der Handlungsregulation unterscheidet:

- „1. Zielauswahl in der prädeziSIONalen Phase vor Überschreiten des Rubikons
2. Zielengagement („Go-Modus“) nach Überschreiten des Rubikons in der postdeziSIONalen und der Handlungsphase und
3. Zieldistanzierung oder Intentionsdeaktivierung („Stopp-Modus“) während der postaktionalen Phase“³⁴.

Dieser Theorietyp schärft das Bewusstsein dafür, dass sich – mit beträchtlichen, noch nicht ausreichend erforschten Abweichungen zwischen einzelnen Individuen – Informationsverarbeitung und kognitive Prozesse der Interpretation in den verschiedenen Phasen eines

³¹ Weinert, Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit, S. 40.

³² Atkinson, John W.: Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior. In: Psychological Review 64 (1957), S. 359–372.

³³ Brandstätter/Frey, Motivation zu Arbeit und Leistung, S. 312-321.

³⁴ Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz: Motivation und Handeln. Einführung und Überblick. In: Heckhausen/Heckhausen (Hg.), Motivation und Handeln, S. 1-9, hier S. 8. Vgl. auch Heckhausen, Heinz/Gollwitzer, Peter M./Weinert, Franz E. (Hg.): Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin 1987.

Handlungszyklus unterscheiden und an die jeweilige Handlungsphase angepasst sind. Während in der Phase der Zielauswahl und der Zieldistanzierung Informationen möglichst breit und unvoreingenommen verarbeitet werden, ist in der Phase des Zielengagements die bereits gefällte Zielentscheidung prägend für Wahrnehmung und Bewertung von Information.³⁵ Dies erklärt das Festhalten an bestimmten Handlungszielen trotz Schwankungen der äußeren Situation, die die Erwartung-mal-Wert-Kalkulationen ständig verändern und deshalb eigentlich zum permanenten Wechsel der Zielsetzungen führen müssten.

2.1.4. Das Zusammenwirken der Faktoren Wollen, Können und Dürfen

Die Leistungsmotivation im Betrieb, die in dieser Arbeit unter dem Gesichtspunkt interessiert, ob und wie sie durch Führungskräfte positiv beeinflusst werden kann, ist nur ein Aspekt von Motivation insgesamt. Sie entsteht bei einem positiven Zusammenwirken der drei Faktoren Wollen (Leistungsbereitschaft), Können (Leistungsfähigkeit) und Dürfen (Leistungsmöglichkeit).³⁶

Während Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit hauptsächlich bei der Mitarbeiterin bzw. beim Mitarbeiter zu verorten sind, liegt die Verantwortlichkeit für die Leistungsmöglichkeit beim Arbeitgeber bzw. bei der Führungskraft. Die Leistungsbereitschaft hängt wesentlich vom Selbstkonzept der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab – ob diese nun intrinsisch hoch motiviert für die berufliche Tätigkeit sind, eine „freizeit-orientierte Schonhaltung“³⁷ pflegen, um nach Arbeitsschluss noch Energie für andere Tätigkeiten zu haben, oder gar die „innere Kündigung“³⁸ bereits hinter sich haben. Die Leistungsfähigkeit hängt davon ab, ob bzw. in welchem Maße die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Kenntnisse verfügen, die sie zur Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen. Daher sind für die Leistungsfähigkeit nicht nur Lernbereitschaft, die in enger Korrelation mit der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht, sondern auch Lernmöglichkeiten, die der Arbeitgeber bereitstellt oder zumindest zulässt, von zentraler Bedeutung. Die Leistungsmöglichkeit hingegen ist in erster Linie eine betriebliche Angelegenheit: Der Arbeitgeber hat die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass leistungsmotiviertes und fähiges Perso-

³⁵ Heckhausen/Heckhausen, Motivation und Handeln. Einführung, S. 8. Vgl. auch Achtziger, Anja/Gollwitzer, Peter M.: Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen/Heckhausen (Hg.), Motivation und Handeln, S. 309-335.

³⁶ Naumann, Mitarbeitermotivation, Abs. 4.2.2, S. 2.

³⁷ Weinert, Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit, S. 36.

³⁸ Richter, Gregor: Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. In: Zeitschrift für Personalforschung 13 (1999), S. 113-138.

nal nicht dadurch demotiviert wird, dass es durch falsch konzipierte Organisationsstrukturen und dysfunktionale Geschäftsgänge in seinem Potential unnötig eingeschränkt wird.³⁹

2.1.5. Die Theorie der Public Service Motivation

Dieser Überblick über Theorien der Motivation und die Wechselwirkungen verschiedener Faktoren, die die Leistungsmotivation beeinflussen, bliebe unvollständig ohne die Diskussion, inwiefern die skizzierten allgemeinen Modelle auf die spezifischen Verhältnisse des öffentlichen Dienstes übertragbar sind. Eine Antwort auf diese Frage geben die Anhänger des Konzepts der Public Service Motivation. Dieses entstand in den USA zu Beginn der 1990er Jahre als Gegenbewegung zu den Reformen im Geiste des New Public Management (in Deutschland: „Neues Steuerungsmodell“), deren Kern darin bestanden hatte, betriebswirtschaftliche Modelle auf die Verwaltung zu übertragen und u.a. monetäre Anreizsysteme durch leistungsabhängige Besoldung zu schaffen.⁴⁰ Die Grundthese der Vertreter des Public Service Motivation-Konzepts lautet, dass Beschäftigte des öffentlichen Dienstes eine besonders starke Gemeinwohlorientierung aufweisen und sich so in ihren handlungsleitenden Motiven von Beschäftigten im privaten Sektor unterscheiden. Die Motive, die öffentlich Bediensteten zugeschrieben werden (politische Motivation, Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung, Loyalität gegenüber Staat und Gesellschaft, Pflichtbewusstsein, soziales Mitgefühl, Altruismus), entsprechen weitgehend dem deutschen „Beamtenethos“.⁴¹

Perry und Wise gingen in ihrem paradigmengestaltenden Artikel von 1990 davon aus, dass Personen mit einer hohen Public Service Motivation im Sinne der Person-Organisation-Fit-Theorie besonders oft eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst wählen und darin verbleiben. Sie postulierten weiter einen positiven Zusammenhang zwischen Public Service Motivation und Leistung im öffentlichen Dienst. Extrinsische Leistungsanreize, die aus der Privatwirtschaft entlehnt und am Menschenbild des *homo oeconomicus* orientiert sind, würden daher im öffentlichen Dienst weniger motivierende Wirkung zeigen.⁴² In den folgenden Jahren ging die Forschung sogar noch weiter und übernahm letztlich Freys Verdrängungs-

³⁹ Naumann, Mitarbeitermotivation, Abs. 4.2.2; Sprenger, Mythos Motivation, S. 196-220.

⁴⁰ Für einen Einstieg in die umfangreiche Literatur: Perry, James L./Wise, Lois Recascino: The Motivational Bases of Public Service. In: Public Administration Review 50 (1990), S. 367-373; Wright, Bradley E.: Public-Sector Work Motivation. A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. In: Journal of Public Administration Research and Theory 11 (2001), S. 559-586; Perry, James L./Hondeghem, Annie/Wise, Lois Recascino: Revisiting the Motivational Bases of Public Service. Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. In: Public Administration Review 70 (2010), S. 681-690.

⁴¹ Hammerschmid, Gerhard/Meyer, Renate E./Egger-Peitler, Isabell: Das Konzept der Public Service Motivation. Status quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum. In: dms – der moderne staat 2 (2009), S. 73-92, hier S. 74-76.

⁴² Perry/Wise, The Motivational Bases of Public Service.

hypothese, gemäß der extrinsische, insbesondere monetäre Anreize in bestimmten Konstellationen nicht nur keine, sondern gar negative Wirkung auf die intrinsische Motivation haben können.⁴³

Die Rezeption der Public-Service-Motivation-Theorie war in Deutschland nicht allzu intensiv. Empirische Studien sind bisher selten geblieben, bejahen aber das Vorhandensein einer Public Service Motivation bei den öffentlich Bediensteten.⁴⁴ Für das Bibliothekswesen fehlen einschlägige Untersuchungen noch vollständig.

Die grundlegendste Studie zu den Eintrittsmotiven in den öffentlichen Dienst in Deutschland – zur „Selbstselektion zum öffentlichen Dienst“⁴⁵ – ist inzwischen 40 Jahre alt. Sie wurde von Niklas Luhmann und Renate Mayntz für die im Auftrag des Bundestages tätige Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts erstellt und 1973 publiziert. Die für diese Studie im Frühjahr 1972 Befragten stehen heute am Ende ihre beruflichen Karrieren oder sind bereits altershalber aus dem öffentlichen Dienst ausgeschieden. Bei der Übertragung der damaligen Ergebnisse auf die Gegenwart ist daher Vorsicht walten zu lassen. Mit Blick auf die Fragestellung dieser Arbeit bleibt aber festzuhalten, dass die Wahl des Berufs und die Wahl des Beschäftigungsmodus bzw. des Arbeitgebers oft eng gekoppelt sind. So ist auch mit der Entscheidung für eine Tätigkeit im wissenschaftlichen Bibliothekswesen die Entscheidung für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst präjudiziert.⁴⁶

Luhmann und Mayntz konnten seinerzeit die „Befürchtung, der öffentliche Dienst könnte gerade die Leistungsschwächeren anziehen“, widerlegen, fanden aber bestätigt, dass der öffentliche Dienst für weniger risikobereite und eher autoritäre Persönlichkeiten eine besondere Anziehungskraft aufweist.⁴⁷ Neben den Persönlichkeitsmerkmalen untersuchten Luhmann und Mayntz auch den Zusammenhang zwischen Werthaltungen und der Eintrittsbereitschaft in den öffentlichen Dienst. Dabei stellten sie eine besondere Attraktivität des öffentlichen Dienstes für Menschen fest, die hohen Wert auf Arbeitsplatzsicherheit,

⁴³ Frey, Markt und Motivation, S. 32-45.

⁴⁴ Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? Potsdam 2011 <[urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554)>, letzter Zugriff am 10.11.2013; Rötzel, Einfluss von Vorgesetzten, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen und variabler Besoldung auf die Motivation von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst; Dur, Robert/Zoutenbier, Robin: Intrinsic Motivation of Public Sector Employees. Evidence for Germany. Rotterdam 2013, <<http://repub.eur.nl/res/pub/38215/2012-135.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013; Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor. Ein empirischer Test der Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark. Potsdam 2013, <[urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892)>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

⁴⁵ Luhmann, Niklas/Mayntz, Renate: Personal im öffentlichen Dienst. Eintritt und Karrieren. Baden-Baden 1973, S. 14-116.

⁴⁶ Luhmann/Mayntz, Personal im öffentlichen Dienst, S. 15-17.

⁴⁷ Luhmann/Mayntz, Personal im öffentlichen Dienst, S. 45-49 (Zitat: S. 47).

Altersversorgung, geordnete Tätigkeit und geregelte Arbeitszeiten legen. Gleichzeitig konnten sie aber auch Altruismus verstanden als den Willen, anderen Menschen zu nützen und die Gesellschaft zu verbessern, als Eintrittsmotiv herausarbeiten. Abstoßend wirkt der öffentliche Dienst gemäß dieser Studie auf Personen, denen selbstständiges Arbeiten wichtig ist, die eine abwechslungsreiche Tätigkeit suchen und – im Falle von Akademikern – ein hohes Einkommen anstreben.⁴⁸ Bei den bereits im öffentlichen Dienst Tätigen, denen der zweite Teil der Studie von Luhmann und Mayntz gewidmet war, konnte anhand spezifischer Merkmale ein „Beamtenethos“ nachgewiesen werden.⁴⁹

Diese Befunde von Luhmann und Mayntz, die sich in kleineren Studien jener Zeit im wesentlichen wiederholen,⁵⁰ sprechen dafür, dass auch in Deutschland eine spezifische Motivationslage öffentlich Bediensteter existiert(e), mithin eine Public Service Motivation vor der Prägung dieses Begriffs.

2.1.6. Zwischenbilanz

In einer ersten Annäherung können nach diesem Durchgang durch grundlegende Konzepte der Motivationsforschung unterschiedliche Ansatzpunkte für Führungskräfte ausgemacht werden, denen an höheren Teamleistungen liegt. Aus Bedürfnis-Motiv-Wert-Theorien der Motivation lässt sich als Handlungsanweisung für Führungskräfte herausdestillieren, dass sie Leistungsmotivation und Leistung dann erhöhen, wenn sie Bedürfnisse des Personals, etwa nach sozialer Anerkennung, in authentischer Weise befriedigen und Zufriedenheit fördern. Bei der Personalrekrutierung kommt es darauf an, dass die Werte und Bedürfnisse der einzustellenden Person mit denjenigen der Organisation in Einklang stehen. Am problematischsten sind aus dieser Perspektive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Sinne der Person-Organisation-Fit-Theorie⁵¹ den falschen Arbeitgeber gewählt haben und/oder – aus Sicht des Arbeitgebers – „falsche“ Werte und Bedürfnisse mitbringen,⁵² da das Selbst-

⁴⁸ Luhmann/Mayntz, Personal im öffentlichen Dienst, S. 56.

⁴⁹ Luhmann/Mayntz, Personal im öffentlichen Dienst, S. 117-352, insb. S. 335-352.

⁵⁰ Rittmeier, Bernd: Berufserwartungen und Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Dienst. Ausgewählte Ergebnisse der empirischen Verwaltungsforschung. In: Klages, Helmut/Schäfer Peter (Hg.): Leistungsmotivation und Leistungsanreize im öffentlichen Dienst. Rechtliche Rahmenbedingungen, empirische Grundlagen und Entwicklungsperspektiven. Speyer 1985, S. 41-77.

⁵¹ Brown-Kristof, Amy L./Billsberry, Jon (Hg.): Organizational Fit. Key Issues and New Directions. Chichester 2013; Clerkin, Richard M./Coggburn, Jerrell D.: The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. In: Review of Public Personnel Administration 32 (2012), S. 209-235 (mit weiterführender Literatur). Für den Zusammenhang von Public Service Motivation und Person-Organisation-Fit-Theorie paradigmengestaltend war Schneider, Benjamin: The People Make the Place. In: Personnel Psychology 40 (1987), S. 437-453.

⁵² Eine interessante Frage für weitere Untersuchungen wäre, ob sich der öffentliche Dienst in den Neuen Ländern und derjenige in der alten Bundesrepublik im Lichte der Person-Organisation-Fit-Theorie voneinander zeitweise unterschieden oder bis heute unterscheiden, weil die Berufswahl in den beiden Teilen Deutschlands unterschiedlichen Mechanismen folgte.

konzept von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von außen kaum veränderbar ist. In diesem Sinne ist die Personalauswahl im Moment der Einstellung entscheidend beim Aufbau eines leistungsmotivierten Teams.

Kognitive Theorien der Zielwahl legen nahe, dass die Führungskraft durch Beeinflussung der Situation die betrieblich gewünschte Zielwahl durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern kann und soll. Hierzu sind Hürden für erwünschtes zielgerichtetes Verhalten abzubauen, für unerwünschtes zu erhöhen.

Aus der Perspektive der volitionalen Theorien der Zielerreichung ist es die Aufgabe einer erfolgreichen Führungskraft, einerseits die Rubikonüberschreitung zu erleichtern und andererseits den vorzeitigen Abbruch des Zielengagements, das heißt die Zieldistanzierung vor Erreichung des Ziels, zu verhindern. Dies ist insbesondere durch die Formulierung klarer Ziele erreichbar, also durch den Verzicht auf Ambiguität und die Institutionalisierung von Zielkonflikten.⁵³

Der Fokus der bisherigen Ausführungen lag auf dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin als Individuum und der motivationsbeeinflussenden Beziehung zwischen der Führungskraft und diesem Individuum. Damit soll nicht gesagt sein, dass gruppendynamische Prozesse im Team von geringer Bedeutung seien. Im Gegenteil: Die sozialisierende Wirkung des bestehenden Teams auf neu eintretende Kolleginnen und Kollegen ist nicht zu unterschätzen. Dabei kann – abhängig von der bestehenden Betriebskultur – das Bedürfnis nach Zugehörigkeit leistungsfördernd oder -hemmend wirken.⁵⁴ Die positive Beeinflussung der Gruppendynamik ist deshalb ein zentraler Aspekt erfolgreicher Personalmotivierung und Führung.

Abschließend sei festgehalten, dass eine Führungskraft nicht nur als handelndes Subjekt gegenüber dem Personal auftritt und durch das Führungshandeln dessen Leistungsmotivation positiv oder negativ beeinflussen kann, sondern als Mitarbeiter ebenfalls Bedürfnisse,

⁵³ Kleinbeck, Uwe: Handlungsziele. In: Heckhausen/Heckhausen (Hg.), *Motivation und Handeln*, S. 285-307, hier S. 297-299; Wright, Bradley E.: The Role of Work Context in Work Motivation. A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (2004), S. 59-78, hier S. 73. Zielklarheit gilt als ein zentraler leistungsfördernder Faktor in Hochleistungsteams. Vgl. dazu Pawlowsky, Peter: Auf dem Weg zu höherer Leistung ... In: Pawlowsky, Peter/Mistele, Peter (Hg.): *Hochleistungsmanagement. Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern*. Wiesbaden 2008, S. 413-424, hier S. 416f.

⁵⁴ Klages, Helmut. Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung. Vorläufige Ergebnisse eines Projekts. In: Klages (Hg.), *Öffentliche Verwaltung im Umbruch*, S. 7-31, hier S. 22f.; Brodbeck, Felix C./Guillaume, Yves R. F.: Arbeiten in Gruppen. In: Kleinbeck, Uwe/Schmidt, Klaus-Helmut (Hg.): *Arbeitspsychologie*. Göttingen 2010, S. 215-284, hier S. 244f. Vgl. auch Bosetzky, Horst: Die „kameradschaftliche Bürokratie“ und die Grenzen der wissenschaftlichen Untersuchung von Behörden. In: *Die Verwaltung* 4 (1971), S. 325-335.

Motive und Werte an den Arbeitsplatz mitbringt und selbst den oben dargestellten Prozessen unterliegt, die seine Leistungsmotivation steigern oder verringern können.⁵⁵

2.2. Die Beeinflussung der Leistungsmotivation in wissenschaftlichen Bibliotheken durch strukturelle Rahmenbedingungen

2.2.1. Tarifverträge und Beamtenrecht

Zu den strukturellen Rahmenbedingungen, die bei der Diskussion über Motivation und Motivierung in den wissenschaftlichen Bibliotheken Deutschlands zu berücksichtigen sind, gehören die Tarifverträge. Der seit 1961 geltende Bundes-Angestelltentarifvertrag (BAT) wurde 2005 bzw. 2006 durch den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)⁵⁶ bzw. den Tarifvertrag der Länder (TV-L)⁵⁷ abgelöst. Mit der Aufhebung der Trennung von Arbeitern⁵⁸ und Angestellten wurde darin eine wesentliche Forderung der Arbeitnehmerseite, die auf mehr Entgeltgerechtigkeit zielte, erfüllt. Die Differenzen zwischen den Tarifgebieten Ost und West wurden weiter reduziert, aber nicht vollständig abgeschafft.⁵⁹ Während diese Schritte dem internationalen Trend zum *single status* für Beschäftigte des öffentlichen Dienstes folgten, bildete das Auseinanderbrechen der Verhandlungsgemeinschaft von Bund, Ländern und Kommunen im Zuge der Tarifverhandlungen und der daraus resultierende Abschluss von zwei verschiedenen Vertragswerken eine gegenläufige Tendenz. Ohnehin besteht der Dualismus von Beamten und Tarifbeschäftigten in Deutschland weiter fort.⁶⁰

Die strukturellen Ungerechtigkeiten, die sich aus diesem Dualismus ergeben, insbesondere die unterschiedliche Entlohnung für gleiche Arbeit am gleichen Arbeitsplatz, provozieren

⁵⁵ Naumann, Mitarbeitermotivation, Abs. 4.2.3, S. 1.

⁵⁶ Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vom 13. September 2005, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 1 vom 1.8.2006, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 2 vom 31. März 2008, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 3 vom 27. Juli 2009, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 4 vom 13. November 2009, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 5 vom 27. Februar 2010, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 6 vom 8. Dezember 2010, zuletzt geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 7 vom 31. März 2012, <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/Oeffentlicher_Dienst/TVoeD/Tarifvertraege/TVoeD.pdf?__blob=publicationFile>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

⁵⁷ Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) vom 12. Oktober 2006 in der Fassung des Änderungstarifvertrags Nr. 7 vom 9. März 2013, <http://www.tdl-online.de/fileadmin/downloads/rechte_Navigation/A_TV-L_2011_/01_Tarifvertrag/TV-L.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

⁵⁸ Für Arbeiter hatte bis dahin der Bundesmanteltarifvertrag für Arbeiter gemeindlicher Verwaltungen und Betriebe (BMT-G II) bzw. der Manteltarifvertrag für Arbeiterinnen und Arbeiter des Bundes und der Länder (MTArb) gegolten.

⁵⁹ Unterschiede bestehen insbesondere noch bei der wöchentlichen Arbeitszeit.

⁶⁰ Schmidt, Werner/Müller, Andrea/Trittel, Nele: Der Konflikt um die Tarifreform des öffentlichen Dienstes. Verhandlungsprozesse und Umsetzungspraxis. Berlin 2011, S. 47-51.

Unzufriedenheit. Die deshalb in regelmäßigen Abständen geforderte Beseitigung dieses Dualismus⁶¹ allein hätte jedoch noch keine motivierende Wirkung, handelt es sich doch geradezu idealtypisch um einen Hygienefaktor im Sinne von Herzberg/Mausner/Snyderman.

Die grundlegende Neuerung von TVöD und TV-L gegenüber dem BAT, der Paradigmenwechsel weg vom beamtenrechtlich inspirierten Alimentationsprinzip hin zur leistungsorientierten Bezahlung⁶², ist für das Thema der vorliegenden Arbeit unmittelbar relevant. Die Frage, inwieweit das alte Beamtenethos – das Ideal der „vollen Hingabe“ – angesichts des gesellschaftlichen Wertewandels noch eine ausreichende Grundlage für die Leistungsmotivation öffentlich Bediensteter bilden könne, wurde zuvor über Jahrzehnte diskutiert.⁶³ Bereits 1973 (!) hatte die im Auftrag des Bundestages tätige Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts die Einführung von Leistungsanreizen empfohlen.⁶⁴ Der Paradigmenwechsel zur leistungsorientierten Bezahlung in TVöD und TV-L äußert sich zunächst dadurch, dass keine familienstandsbezogenen Entgeltbestandteile mehr bezahlt werden, sowie dadurch, dass nicht mehr das Lebensalter, sondern die Berufserfahrung für die Einstufung ausschlaggebend ist. Hinzu treten die Möglichkeit der leistungsabhängigen Beschleunigung oder Verzögerung des Stufenaufstiegs (§ 17) und die Instrumente der Übertragung von Führungsaufgaben auf Probe (§ 31) oder auf Zeit (§ 32). *Last but not least* ist das Leistungsentgelt nach § 18 im engeren Sinne zu nennen.

Der neue Tarifvertrag wird nicht zu Unrecht als „Absenkungstarifvertrag“ wahrgenommen, der die Modernisierung der Verwaltung mit dem Ziel der Kostensenkung verquickt und für eine Mehrzahl der Beschäftigten im Vergleich mit dem BAT einen Verlust an Lebenseinkommen bedeutet.⁶⁵ Für das Leistungsentgelt nach § 18 TVöD⁶⁶ stehen nur ge-

⁶¹ Beispielsweise Ellwein, Thomas/Zoll, Ralf: Berufsbeamtentum. Anspruch und Wirklichkeit. Zur Entwicklung und Problematik des öffentlichen Dienstes. Düsseldorf 1973, S. 237; Regierungskommission Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft NRW (Hg.): Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft. Bericht der von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen eingesetzten Kommission. Düsseldorf 2003, <<http://www.regierungskommission.nrw.de/imnrrw/pdf/berrk.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013, S. 145. Zur Unzufriedenheit am Beispiel des Schuldienstes vgl. ebd., S. 58.

⁶² Schmidt/Müller/Trittel, Der Konflikt um die Tarifierform des öffentlichen Dienstes, S. 60-69.

⁶³ Klages, Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung, S. 9f.; Jörges-Süß, Leistungsbezogene Bezahlung in der Öffentlichen Verwaltung, S. 110-213.

⁶⁴ Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts (Hg.), Bericht der Kommission, S. 112-115, 290-292; Bericht des Arbeitskreises zur Bewertung von Eignung und Leistung der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts zur Einführung von Systemen zur Verwendungsbeurteilung und zur Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst. In: Triebe, Johannes K./Fischer, Hardi/Ulich, Eberhard (Hg.): Auswahl von Bewerbern für den öffentlichen Dienst. Problemstudie zur Informations- und Entscheidungsfindung. Baden-Baden 1973, S. 241-380, hier S. 273-303.

⁶⁵ Schmidt/Müller/Trittel, Der Konflikt um die Tarifierform des öffentlichen Dienstes, S. 51f. Das Ausmaß der Einbußen ist umstritten. Für Rechenbeispiele von innergewerkschaftlichen Kritikern des Tarifabschlusses vgl. Netzwerk für eine kämpferische und demokratische ver.di (Hg.): TVÖD nachgerechnet. Absenkung des Lohnniveaus im öffentlichen Dienst. O.O. 2005 <<http://www.netzwerk-verdi.de/fileadmin/Material/>

ringe Summen zur Verfügung: Die Tarifpartner einigten sich auf die Zielgröße von 8 Prozent der Vorjahresentgeltsumme, die aber ausgehend von 1 Prozent erst schrittweise erreicht werden sollte. Durch monetäre Anreize induzierte externe Motivation ist daher eher unwahrscheinlich. Wie bereits erwähnt ist die motivationstheoretische Literatur generell äußerst skeptisch, was die Möglichkeit der Leistungssteigerung durch monetäre Anreizsysteme betrifft. Wenn überhaupt, scheinen Gehaltssteigerungen erst ab etwa 15 Prozent und auch dann nur vorübergehend die Arbeitsleitung positiv zu beeinflussen.⁶⁷ Dieser Wert wird selbst nach dem Abschluss der gestaffelten Einführung deutlich verfehlt werden. Daher überrascht es kaum, dass diejenigen Stimmen, die im Vorfeld der Reform die Befürchtung äußerten, der negative (Verdrängungs-)Effekt der Einführung des Leistungsentgelts auf die intrinsische Motivation könnte den positiven Effekt auf die extrinsische Motivation übertreffen, sich durch empirische Befunde zumindest nicht widerlegt sehen.⁶⁸ Nicht zuletzt deshalb wurde das Leistungsentgelt im Geltungsbereich des TV-L 2009 – vor seiner faktischen Einführung – wieder abgeschafft.⁶⁹ Für die einzelne Führungsperson ist die Einsicht von zentraler Bedeutung, dass öffentlich Bedienstete die (mangelnde) Fairness nicht-leistungsorientierter Bezahlungssysteme eher dem System, die (mangelnde) Fairness leistungsorientierter Bezahlungssysteme eher dem direkten Vorgesetzten, der die Leistungsbeurteilung vornimmt, zuschreiben.⁷⁰

[TVOED_nachgerechnet.pdf](#)> sowie die Tabellen und Rechenbeispiele in der dazugehörigen Anlage Vergleichsberechnung der Lebenseinkommen ausgewählter Arbeiter- und Angestelltenberufe, <http://www.netzwerk-verdi.de/fileadmin/Material/Vergleich_TVOED_BAT.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

⁶⁶ Für die Beschäftigten der Kommunen werden die Details für die Gewährung des Leistungsentgelts unmittelbar in § 18 TVöD (VKA) geregelt. Für Bundesbedienstete hingegen gilt der Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes (LeistungsTV-Bund) vom 25. August 2006, <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/Oeffentlicher_Dienst/TVoED/Tarifvertraege/leistungs_tv_bund.pdf?__blob=publicationFile>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

⁶⁷ Naumann, Mitarbeitermotivation, Abs. 4.2.3, S. 3.

⁶⁸ Mühlkamp, Holger: Was bewirkt die Karotte vor der Nase? Ein kritischer Blick auf anreizorientierte Entgeltsysteme im öffentlichen Sektor. In: Gourmelon, Andreas/Mroß, Andreas (Hg.): Führung im öffentlichen Sektor. Baden-Baden 2010, S. 131-146. Vgl. auch Matiaske, Wenzel/Weller, Ingo: Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Sektor. Ein Test der Motivationsverdrängungsthese. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 78 (2008), S. 35-60; Schmidt/Müller/Trittel, Der Konflikt um die Tarifierform des öffentlichen Dienstes, S. 149-152, 163-167; Faasch, Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor. Speziell zum Bibliothekswesen: Naumann, Ulrich: Individuelle Leistungsmessung in Bibliotheken. In: Flitner, Ursula/Warmbrunn, Jadwiga/Warmbrunn, Jürgen (Hg.): Kooperation versus Eigenprofil? 25. bis 28. September 2007 in der Technischen Universität Berlin. 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V. Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband. Karlsruhe 2008, S. 269-291, hier S. 282-290.

⁶⁹ Schmidt/Müller/Trittel, Der Konflikt um die Tarifierform des öffentlichen Dienstes, S. 88.

⁷⁰ Demmke, Christoph: Leistungsbezahlung in den öffentlichen Diensten der EU-Mitgliedstaaten. Eine Reformbaustelle. In: dms – der moderne staat 2 (2009), S. 53-71, hier S. 62-64.

Die so genannte Tarifautomatik, gemäß der sich die Eingruppierung automatisch aus der Art und Schwierigkeit der tatsächlich dauerhaft ausgeübten Tätigkeit ergibt,⁷¹ erweist sich in der Praxis oft als leistungshemmend und demotivierend. Denn unter der Drohung einer einklagbaren Höhergruppierung, für die keine Finanzierung gesichert ist, waren und sind Führungskräfte in der Praxis oft gezwungen, Personal unterhalb seiner Fähigkeiten einzusetzen und in der Leistungsmöglichkeit aktiv einzuschränken.⁷² Damit liegt ein klassischer Fall des „Nicht-Dürfens“ vor. Die Ablösung des BAT durch den TVöD bzw. den TV-L hat diese strukturelle Bremse für die individuelle Entwicklung eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin nicht beseitigt.⁷³ Problematisch sind – nach der Ablösung des Lebensalters als ausschlaggebendem Kriterium – außerdem die Regelungen zur Anrechnung von Vordienstzeiten und Berufserfahrung (§ 16), die insbesondere bei aus dem BAT übergeleiteten Beschäftigten im Falle eines Stellenwechsels regelmäßig zu Einkommensverlusten führen. Die Tarifpartner haben an dieser Stelle ein erhebliches Hindernis für die Mobilität innerhalb des öffentlichen Dienstes institutionalisiert.⁷⁴ Dies wird in der Tendenz dazu führen, dass leistungsmotivierte Personen sich eine neue Herausforderung finanziell nicht leisten können und in Positionen verbleiben, obwohl sie durch die Aufgaben nicht mehr ausreichend gefordert sind. Auch für diejenigen, bei denen die Teamkonstellation oder das Betriebsklima Ursache für Unzufriedenheit, Demotivierung und sinkende Leistung sind, steigen die finanziellen Hürden, den bisherigen Arbeitsplatz zu verlassen. Das kann angesichts der Rückkoppelungseffekte zwischen demotivierten Individuen und dem Team eigentlich nicht im Interesse öffentlicher Arbeitgeber liegen.

⁷¹ Umlauf, Konrad: Eingruppierung. In: Hobohm/Umlauf (Hg.), Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Abs. 6.6.6, S. 1f. Zur Eingruppierung nach dem BAT vgl. Arbeitsvorgänge in wissenschaftlichen Bibliotheken (AVWB). Beschreibung und Bewertung nach dem Bundes-Angestelltentarifvertrag (BAT). Hg. von einer gemeinsamen Expertengruppe des Deutschen Bibliotheksinstituts, des Vereins der Diplombibliothekare an wissenschaftlichen Bibliotheken und des Vereins der Bibliothekare und Assistenten. Berlin 2000; Vollers, Hinrich/Sauppe, Eberhard: Arbeitsplatzbewertung für den wissenschaftlichen Bibliotheksdienst (AWBD). Beiträge zur Beschreibung und Bewertung von Arbeitsplätzen nach den Vergütungsgruppen IIa bis I des Bundes-Angestelltentarifvertrages (BAT). Berlin 1997.

⁷² Naumann, Mitarbeitermotivation, Abs. 4.2.4, S. 2f. Zum Problem der Höhergruppierungsklage vgl. Rischar, Klaus: Höhergruppierung. In: Hobohm/Umlauf (Hg.), Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Abs. 6.6.11.

⁷³ Die Eingruppierung regelt § 12 TV-L. Für den Bereich des TVöD gilt bis zur Neuregelung § 22 des BAT weiter. Vgl. § 17 des Tarifvertrags zur Überleitung der Beschäftigten des Bundes in den TVöD und zur Regelung des Übergangsrechts (TVÜ-Bund) vom 13. September 2005, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 1 vom 31. März 2008, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 2. vom 6. Oktober 2008, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 3 vom 27. Februar 2010, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 4 vom 24. Juni 2010, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 5 vom 04.03.2011, zuletzt geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 6 vom 31.03.2012, <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED/Verwaltung/Oeffentlicher_Dienst/TVoeD/Tarifvertraege/tvue_bund.pdf?__blob=publicationFile>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

⁷⁴ Schmidt/Müller/Trittel, Der Konflikt um die Tarifreform des öffentlichen Dienstes, S. 62-66.

Zu den attraktiven Merkmalen des öffentlichen Dienstes gehören traditionellerweise die Planbarkeit des Karriereverlaufs und der langfristigen Gehaltsentwicklung inkl. der Altersversorgung sowie die Arbeitsplatzsicherheit. Letztere nimmt für die Beschäftigten im Tarifgebiet West die Gestalt der so genannten Unkündbarkeit (§ 34) an. Der „psychologische Vertrag“ zwischen öffentlichen Arbeitgebern und Beschäftigten beruht wesentlich auf dem Tausch von Sicherheit gegen Arbeitsleistung. Steigert das Instrument der Unkündbarkeit einerseits die Zufriedenheit des Personals und ist somit aus der Perspektive dieser Arbeit zu begrüßen, so beschränkt es andererseits das Sanktionspotential des Arbeitgebers sehr deutlich, da es ihm das Mittel der Kündigung als *ultima ratio* aus der Hand nimmt, solange kein „wichtiger Grund“ im Sinne des Gesetzes vorliegt.⁷⁵ Als besonders motivierend und leistungssteigernd erweisen sich nach Klages, der das Ende der 1980er Jahre von ihm festgestellte „Motivationswunder“ – die entgegen allen Erwartungen hohe Motivation öffentlich Bediensteter – zu erklären versuchte, die Aussicht auf Beförderung und die Aussicht auf Weiterbildung (aber paradoxerweise nicht die Weiterbildung selbst).⁷⁶

Galten die bisherigen Aussagen für den öffentlichen Dienst generell und damit auch für die wissenschaftlichen Bibliotheken als dessen Teil, so sind folgende Aspekte spezifisch für das Bibliothekswesen. Enttäuscht wurden diejenigen, die gehofft hatten, dass sich mit dem Übergang zu TVöD bzw. TV-L und der Vereinbarung einer neuen Entgeltordnung durch die Tarifpartner die seit 1993 erhobene Forderung der bibliothekarischen Interessenverbände und der Gewerkschaften, die „speziellen Tätigkeitsmerkmale“ als Grundlage für die Eingruppierung im Bibliotheks- und Archivbereich zu streichen, erfüllen würde. Auf den Webseiten des Berufsverbands Information Bibliothek (BIB) bzw. seiner Kommission Eingruppierung und Besoldung (KEB) lässt sich die Chronologie der Ereignisse und die Interessenlage der Bibliotheksvertreter gut nachverfolgen. Das gilt auch für den Konflikt zwischen BIB und Gewerkschaften, der in dem Maße eskalierte, in dem sich die Zustimmung der Gewerkschaften zur Beibehaltung der speziellen Tätigkeitsmerkmale in der neuen Entgeltordnung für den TV-L abzeichnete.⁷⁷

⁷⁵ Rischar, Klaus: Kündigung. In: Hobohm/Umlauf (Hg.), Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Abs. 6.8, S. 14 hält in Abweichung von den obigen Ausführungen lapidar fest, dass der einzige Unterschied zwischen Arbeitsverhältnissen, auf die der BAT anzuwenden sei, und anderen Arbeitsverhältnissen die Dauer der Kündigungsfristen seien. Aus Arbeitgebersicht bieten befristete Beschäftigungsverhältnisse eine pragmatische Möglichkeit, die hohen Hürden des Kündigungsschutzgesetzes zu umgehen. Ein steigender Anteil befristeter Beschäftigter hat aber wiederum Rückwirkungen auf das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit aller Beschäftigten (s.u. Kap. 2.2.2.).

⁷⁶ Klages, Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung, S. 14.

⁷⁷ <<http://www.bib-info.de/kommissionen/keb/tarif-entgeltverhandlungen.html>>, letzter Zugriff am 10.11.2013. Vgl. auch Folter, Wolfgang: Von der Wiege bis zur Bahre. E 9 für Bibliothekare. Eingruppierung von Bibliotheksbeschäftigten. Die aktuelle Tarifentwicklung. In: BuB. Forum Bibliothek und Information 63 (2011), S. 326-330.

Als überholt angesehen wurden von den Bibliotheksvertretern die speziellen Tätigkeitsmerkmale, weil dabei Unterstellungsverhältnisse sowie – im digitalen Zeitalter – Bestandsgrößen in physischen Bänden und Ausleihzahlen als Eingruppierungskriterien herangezogen wurden. Moniert wurde auch die ungenügende Berücksichtigung der neuen Ausbildungsrealitäten, insbesondere des zweistufigen Studiensystems mit Bachelor- und Masterabschlüssen und des neu geschaffenen Ausbildungsberufs des Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (FaMI). Als Missstand empfunden wurden die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten von Bachelor-Absolventen und die Unsicherheit über die minimale Eingruppierung der FaMIs. „Bachelor heißt E 9 – lebenslänglich! FaMIs machen’s für E 2 – Hauptsache Arbeit!“ brachten die Protestflyer von 2011 dies auf den Punkt.⁷⁸ Ein weiteres Postulat war die Anerkennung der Vergütungsgruppen Vc und IVa des BAT, in die im Bibliothekswesen nur außertariflich eingruppiert wurde, so dass sie nicht – mit Berufung auf die Tarifautomatik – einklagbar waren.⁷⁹

Die Ende 2011 tatsächlich vereinbarte neue Entgeltordnung für den TV-L⁸⁰, von der eine Signalwirkung auch für den TVöD befürchtet wurde (was sich in den Tagen der Vorbereitung dieser Arbeit zur Publikation zumindest für den Arbeitgeber Bund als Irrtum erwiesen hat⁸¹), bedeutete für die bibliothekarischen Interessenverbände eine Niederlage auf der ganzen Linie. Die Fortschreibung der objektiv veralteten speziellen Tätigkeitsmerkmale für „Beschäftigte in Archiven, Bibliotheken, Büchereien und Museen“ aus der früheren Entgeltordnung und die daraus resultierenden, als unfair empfundenen Eingruppierungen waren dazu geeignet, einen ganzen Berufsstand zu desavouieren. Seinen Unmut brachte der BIB u.a. in einem offenen Brief an den Leiter des Bereichs „Tarifpolitik öffentlicher Dienst“ bei der ver.di-Bundesverwaltung zum Ausdruck.⁸²

⁷⁸ <<http://www.bib-info.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20Eingruppierung-%20und%20Besoldung/Tarifverhandlungen/BIB-EGO-Protestflyer.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

⁷⁹ Eine Zusammenfassung der wesentlichen Kritikpunkte der Bibliotheksverbände findet sich auch in AVWB, S. 12-16.

⁸⁰ Entgeltordnung zum TV-L (Anlage A zum TV-L), <http://www.tdl-online.de/fileadmin/downloads/rechte_Navigation/A_TV-L_2011_/01_Tarifvertrag/Anlage_A.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013. Vgl. dazu Umlauf, Konrad: Die neue Entgeltordnung des TV-L. In: Hobohm/Umlauf (Hg.), Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Abs. 2.1.1; Umlauf, Eingruppierung, Abs. 6.6.3-6.6.4.

⁸¹ Am 23.10.2013 hatten alle beteiligten Gremien der zum 01.01.2014 in Kraft tretenden neuen Entgeltordnung zugestimmt, die u.a. die Eingruppierung von Bibliotheksbeschäftigten bis zu E 12 ermöglicht und „weitestgehend die Kriterien des Verwaltungsdienstes [anwendet], was einer uralten Forderung des BIB und der gewerkschaftlich organisierten Bibliotheksbeschäftigten entspricht“ <<http://www.bib-info.de/kommissionen/keb/tarif-entgeltverhandlungen.html>>, letzter Zugriff am 10.11.2013. Von dieser Änderung unberührt sind die Beschäftigten der Kommunen.

⁸² Berufsverband Information Bibliothek: Offener Brief an ver.di zur neuen Entgeltordnung für die Beschäftigten der Länder, 09.12.2011, <http://www.bib-info.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20Eingruppierung%20und%20Besoldung/Tarifverhandlungen/Offener_Brief_zur_EGO_TV-L_an_verdi.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Nimmt man die oben eingeführte These Klages' zum Nennwert, dass die Aussicht auf Beförderung ein wesentlicher Motivator im öffentlichen Dienst ist, so sieht es im Bibliothekswesen ungünstig aus. Mit dem Berufseinstieg auf einer gewissen Qualifikationsstufe bzw. Entgeltgruppe ist die Karriere – bis auf Stufenanstiege innerhalb derselben Entgeltgruppe – in der Regel vorgezeichnet.⁸³ In der Vergangenheit drohten in dieser Situation eine Erstarrung in der Routine und die daraus resultierende Demotivierung.⁸⁴ Heute dürfte ein negativer Einfluss auf Personal mit ursprünglich hoher Leistungsmotivation eher davon ausgehen, dass die Tatsache, dass sich diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer dynamischen Bibliothekswelt ständig an neue Technologien anpassen und die Herausforderung des lebenslangen Lernens annehmen, ohne dass dies honoriert wird.

Insgesamt hat die Ablösung des BAT durch TVöD und TV-L die demotivierenden und leistungshemmenden Wirkungen des deutschen Tarifsystems in den wissenschaftlichen Bibliotheken eher verstärkt als beseitigt. Das betrifft sowohl die Inhalte des neuen Vertragswerks (Tarifautomatik, Einschränkung der Mobilität, Unkündbarkeit, Leistungsentgelt nach § 18) als auch den Prozess seiner Einführung, in dem die Interessenvertreter des Bibliothekswesens in der Auseinandersetzung um die Neuformulierung der als unzeitgemäß und deshalb ungerecht wahrgenommenen Entgeltordnung keine einzige ihrer Forderungen durchsetzen konnten. Da sie die Einigung der Tarifpartner als Geringschätzung der Fähigkeiten und Leistungen ihres Berufsstandes wahrnahmen, gerieten die Bibliotheksverbände nicht nur in Frontstellung zu den Arbeitgebern, sondern auch in einen öffentlich ausgetragenen Konflikt mit den auf Arbeitnehmerseite verhandlungsführenden Gewerkschaften.

Die Ausführungen zu den in den Tarifverträgen angelegten demotivierenden Faktoren lassen sich auch auf die Beamtenschaft übertragen, zumeist sogar in verstärkter Form. Angesichts der Verlagerung zahlreicher Zuständigkeiten, insbesondere der Zuständigkeit für die Besoldung, auf Landesebene im Zuge der Föderalismusreform kann an dieser Stelle der generelle Trend nur exemplarisch verdeutlicht werden.⁸⁵ Das aus der Perspektive der Leistungsmotivation doppelschneidige Instrument der Unkündbarkeit ist für den Normalfall des Beamten „auf Lebenszeit“ (§ 6 des Bundesbeamtengesetzes, BBG⁸⁶) noch gesteigert.

⁸³ Zu den geringen Beförderungs- und Aufstiegschancen vgl. auch die Umfrageergebnisse in Kap. 2.2.2.

⁸⁴ Naumann, Mitarbeitermotivation, Abs. 4.2.2, S. 6f.

⁸⁵ Eine Übersicht über die Rechtsgrundlagen für Beamte, die in wissenschaftlichen Bibliotheken tätig sind, findet sich auf den Seiten der KEB des BIB <<http://www.bib-info.de/kommissionen/keb/beamtenrechtliche-grundlagen-in-bund-und-laendern.html>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

⁸⁶ Bundesbeamtengesetz vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160), das durch Artikel 2 des Gesetzes vom 28. August 2013 (BGBl. I S. 3386) geändert worden ist, <http://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Hierbei handelt es sich ebenso wie beim Alimentationsprinzip um einen „hergebrachten Grundsatz des Berufsbeamtentums“ gemäß Art. 33 des Grundgesetzes.⁸⁷ Auch die Gewährung eines Familienzuschlags besteht nach § 39 bis 41 des Bundesbesoldungsgesetzes (BBesG)⁸⁸ fort. Als Grundlage für die Stufenzuordnung haben jedoch Erfahrungszeiten das Lebensalter abgelöst. Die Mobilitätseinschränkungen sind im Falle der Beamten weniger in ungünstigen Regeln für die Anrechnung von Vordienstzeiten zu sehen, als im generellen Trend zum Abbau von Beamtenstellen: Freie Stellen, auf die gewechselt werden könnte, sind – zumindest im wissenschaftlichen Bibliothekswesen – ein rares Gut.⁸⁹

Die leistungsorientierte Besoldung im engeren Sinne, für die seit der Dienstrechtsreform 1997 eine gesetzliche Grundlage besteht, ist für Bundesbeamte gemäß BBesG auf maximal 7 Prozent des Grundgehalts beschränkt und zeitlich limitiert. Des Weiteren dürfen maximal 15 Prozent der bei einem Dienstherr vorhandenen Beamten in den Genuss von Leistungsprämien kommen (§ 42 a). Mit der Kontingentierung, einer (zu tiefen) Höchstgrenze und einer kurzen zeitlichen Befristung besitzt das System der leistungsabhängigen Besoldung für Bundesbeamte alle wichtigen Merkmale eines Systems, das insgesamt zur Demotivierung der Belegschaft führt. Die Umsetzung in die Verwaltungspraxis kam nicht zuletzt deshalb nur schleppend voran.⁹⁰ Die Beamtengewerkschaft ddb kritisiert, dass die Länder die Neuregelung zu Sparzwecken genutzt und die Möglichkeit, Leistungsprämien und -zulagen zu gewähren, seit 2006 zumeist wieder abgeschafft haben.⁹¹

In der Summe ist der Einfluss der Tarifverträge und des Beamtenrechts je einzeln sowie der strukturellen Ungleichbehandlung durch den Dualismus von Tarifbeschäftigten und Beamten auf die Motivation des Personals als negativ zu bewerten. Intrinsische Motivation wird dadurch zerstört. Gleichzeitig handelt es sich dabei um einen Hygienefaktor im Sinne von Herzberg/Mausner/Snyderman. Gelänge es der Politik und den Tarifpartnern, die de-

⁸⁷ Ellwein/Zoll, Berufsbeamtentum, S. 78-93.

⁸⁸ Bundesbesoldungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Juni 2009 (BGBl. I S. 1434), das durch Artikel 13c des Gesetzes vom 19. Oktober 2013 (BGBl. I S. 3836) geändert worden ist, <<http://www.gesetze-im-internet.de/bbesg/>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

⁸⁹ Vgl. Kap. 2.2.2.

⁹⁰ Jörges-Süß, Katharina: Leistungsbezogene Bezahlung in der Öffentlichen Verwaltung. Eine neoinstitutionalistisch-historische Analyse. München 2007, S. 216-221. Für eine juristische Würdigung und eine vergleichende Betrachtung der leistungsorientierten Bezahlung Tarifbeschäftigter und Beamter vgl. Bauert, Janis Mathilda: Die leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst auf Grundlage von § 18 TVöD (Bund) und LeistungsTV-Bund. Hamburg 2010, S. 267-275.

⁹¹ „Die Erfahrung hat gezeigt, dass [...] die Länder überwiegend die mit der Einführung der Leistungsprämien und -zulagen verbundene Streckung der Dienstaltersstufen zu Einsparzwecken genutzt haben.“ <<http://www.dbb.de/themen/themenartikel/1/leistungspraemie.html>>, Zugriff am 19.05.2013. Zum Zeitpunkt der Vorbereitung dieser Arbeit für die Publikation war der Text deutlich abgeschwächt worden (letzter Zugriff: 10.11.2013).

motivierenden Effekte und die daraus resultierende Unzufriedenheit zu beseitigen, würde dies nicht per se zu einer höheren Motivation und Leistungsbereitschaft führen.

2.2.2. Stellenpläne und Haushaltsvorgaben

Seit 1991 ist der öffentliche Dienst insgesamt geschrumpft. Die Gesamtzahl der Beschäftigten von ursprünglich über 6,7 Millionen ging bis 2008 stetig zurück und stabilisierte sich seither auf deutlich tieferem Niveau bei etwa 4,6 Millionen (Tab. 1).

Tabelle 1: Entwicklung des Personalstands: Beschäftigte des öffentlichen Dienstes

Stichtag	Beschäftigte insgesamt (in 1.000)	davon Arbeitnehmer (Angestellte und Arbeiter)
30.6.1991	6.737,8	4.637,1
30.6.1992	6.657,2	4.511,2
30.6.1993	6.502,6	4.326,1
30.6.1994	6.094,3	3.909,6
30.6.1995	5.371,0	3.475,5
30.6.1996	5.276,5	3.374,1
30.6.1997	5.163,8	3.253,7
30.6.1998	5.068,6	3.172,7
30.6.1999	4.969,4	3.086,3
30.6.2000	4.908,9	3.037,8
30.6.2001	4.820,8	2.969,5
30.6.2002	4.809,1	2.949,1
30.6.2003	4.779,4	2.902,6
30.6.2004	4.669,9	2.785,3
30.6.2005	4.599,4	2.722,7
30.6.2006	4.576,0	2.697,4
30.6.2007	4.540,6	2.669,8
30.6.2008	4.505,1	2.648,8
30.6.2009	4.547,6	2.688,4
30.6.2010	4.586,1	2.713,4
30.6.2011	4.602,9	2.719,2

Quellen: Statistisches Bundesamt (Hg.): Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes 2002. Wiesbaden 2003, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600027004.pdf?__blob=publicationFile>, Zugriff am 05.05.2013, Tab. 10.1.1; Statistisches Bundesamt (Hg.): Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes 2011. Wiesbaden 2012, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600117004.pdf?sessionid=9AB6BC66EB6119E8C0CC9622FA5FE38B.cae3?__blob=publicationFile>, Zugriff am 05.05.2013, Tab. 8.1.1.

Dabei waren die Tarifbeschäftigten im Vergleich mit den Beamten überproportional betroffen. Der vielfach prognostizierte und/oder geforderte Rückbau von Beamten zugunsten von Angestellten⁹² widerspiegelt sich in der Gesamtstatistik zunächst nicht. Dieses überraschende Ergebnis kann an dieser Stelle nicht näher untersucht werden. Es sei bloß darauf hingewiesen, dass die Zahl der Beamten in Vollzeit ebenfalls deutlich gesunken, die Zahl der Beamten in Teilzeit aber in ähnlichem Maße gestiegen ist. Daher hat die in der Gesamtstatistik nicht ausgewiesene Anzahl der Vollzeitäquivalente auch bei den Beamten stärker abgenommen, als ein erster oberflächlicher Blick nahelegt. Über die statistischen Verzerrungen, die sich daraus ergeben, dass der Abbau einer Beamtenstelle bereits beschlossen ist, aber erst im Moment des Eintritts des Amtsinhabers in den Ruhestand vollzogen wird, kann an dieser Stelle nur spekuliert werden.

Einen weiteren Faktor, der in die Berechnungen einzubeziehen ist, bildet die Auslagerung von Staatsaufgaben an Private und damit die Verlagerung von Ausgaben vom Personal- in den Sachetat. Selbst wenn man dies und die „Friedensdividende“ – die Möglichkeit einer deutlichen Verkleinerung der Streitkräfte und des zivilen Personals der Bundeswehr nach dem Ende des Kalten Krieges – berücksichtigt, bleibt der Befund einer zahlenmäßigen Schrumpfung des öffentlichen Dienstes in Deutschland gültig.⁹³

Im Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken sank die Gesamtzahl der Stellen laut Stellenplan gemäß DBS von 12.237 im Jahre 1999 auf 11.503 im Jahre 2011 – dies freilich bei einer auch sinkenden Zahl der meldenden Institutionen.⁹⁴

Eine detailliertere Auswertung für 176 wissenschaftliche Universal- und Hochschulbibliotheken, die für die Stichjahre 1999, 2005 und 2012 jeweils vollständige Angaben zu den Stellen laut Stellenplan und deren Zuweisung zu den Laufbahngruppen gemacht haben, zeigt ein relativ konstantes Bild sowohl bezüglich der Gesamtzahl der Stellen als auch ihrer Verteilung auf die Statusgruppen (Tab. 2). Bei der Interpretation dieser Zahlen stellt sich die Frage, ob der gefühlte und weithin beklagte Stellenabbau – in der ver.di-Umfrage berichteten 2011 44 Prozent der in wissenschaftlichen Bibliotheken Beschäftigten von

⁹² Reichard/Schröter, Der öffentliche Dienst im Wandel der Zeit, S. 31.

⁹³ Reichard/Schröter, Der öffentliche Dienst im Wandel der Zeit, S. 28; Vesper, Dieter: Finanzpolitische Entwicklungstendenzen und Perspektiven des Öffentlichen Dienstes in Deutschland. Gutachten im Auftrag des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin 2012, <http://www.boeckler.de/pdf/p_imk_study_25_2012.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013, S. 42.

⁹⁴ DBS Gesamtauswertungen 1999 <http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/archiv/auswertungen/gesamtauswertungen/DBS_Gesamt_1999.pdf> und 2011 <http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/archiv/auswertungen/gesamtauswertungen/dbs_gesamt_dt_11.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Personalkürzungen in ihrem Hause⁹⁵ – in dieser Form gar nicht stattfindet oder ob die Zahlen irreführend sind, weil gerade durch das Kriterium der konstanten Meldung die problematischen Fälle wie etwa Bibliotheksfusionen, die zu Personalabbau führen, aus der Statistik eliminiert wurden. Möglicherweise haben wir es auch mit einem Konzentrationsprozess zu tun und der Stellenabbau in manchen Institutionen wurde durch den Zuwachs in anderen kompensiert.

Tabelle 2: Entwicklung des Personalstands: Beschäftigte in wissenschaftlichen Universal- und Hochschulbibliotheken nach Laufbahngruppen (Stichjahre 1999, 2005, 2012)

	1999	2005	2012
einfacher und mittlerer Dienst	4.440	4.504	4.479
gehobener Dienst	3.712	3.835	3.761
höherer Dienst	1.252	1.180	1.198
insgesamt	9.404	9.519	9.438

Quellen: Eigene Berechnungen gemäß Deutscher Bibliotheksstatistik. Variable Auswertung, <<http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php>>, Zugriff am 05.05.2013 (Länderbezug Deutschland, Fragebogen 03, Felder 216-218). Berücksichtigt sind nur diejenigen 176 Bibliotheken, die für alle drei Stichjahre Werte gemeldet haben.

In diese Richtung deuten die vom DBV im Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011 publizierten Zahlen. Dieser Bericht wies den Anteil der im Berichtsjahr von Sparmaßnahmen irgendwelcher Art betroffenen wissenschaftlichen Bibliotheken mit 32,4 Prozent aus, machte aber keine Aussagen über das Ausmaß der Kürzungen und ließ auch die Entwicklung in den nicht von Kürzungen betroffenen Bibliotheken unberücksichtigt.⁹⁶

Die Gesamtausgaben für wissenschaftliche Bibliotheken und die Ausgaben für die Erwerbung sind gemäß DBS zwischen 1999 und 2011 sowohl in absoluten Zahlen, als auch inflationsbereinigt und im Verhältnis zu den meldenden Institutionen gestiegen, allerdings

⁹⁵ ver.di (Hg.), Arbeit in Bibliotheken, S. 15; DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 21-23. Die gefühlten Personal- und Etatkürzungen (und die daraus hervorgehende Unzufriedenheit) sind in den öffentlichen Bibliotheken höher als in den wissenschaftlichen. Vgl. dazu auch Deutscher Bibliotheksverband (Hg.): Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011. Zahlen und Fakten. Berlin 2011, <http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/themen/Bericht_zur_Lage_der_Bibliothek_n_2011_Web.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013, S. 4.

⁹⁶ Gemäß Deutscher Bibliotheksverband (Hg.), Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011, S. 4 waren im Jahre 2010 13,2% der wissenschaftlichen Bibliotheken von dauerhaften Stellenstreichungen betroffen. Weitere Maßnahmen bestanden u.a. in (vorübergehenden) Wiederbesetzungssperren von Stellen, Kürzungen des Medienetats (s.u.) und in angeordneten Einnahmensteigerungen.

Tabelle 3: Ausgaben für das wissenschaftliche Bibliothekswesen gemäß Deutscher Bibliotheksstatistik und im Vergleich zum Verbraucherpreisindex

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ausgaben insgesamt (Mio €)	678	675	674	713	715	750	718	793	799	786	835	871	891
Ausgaben für Erwerbung (Mio €)	229	230	246	230	222	223	232	245	276	298	301	296	299
Zahl der meldenden Institutionen	279	272	279	239	241	244	224	248	244	236	246	241	250
Index der Verbraucherpreise (Jahresdurchschnitt, 2010 = 100)	84.5	85.7	87.4	88.6	89.6	91.0	92.5	93.9	96.1	98.6	98.9	100.0	102.1
Gesamtausgaben pro meldende Institution (inflationsbereinigt gemäß Index der Verbraucherpreise 2010)	2,88	2,90	2,76	3,37	3,31	3,38	3,47	3,41	3,41	3,38	3,43	3,61	3,49
Erwerbungsausgaben pro meldende Institution (inflationsbereinigt gemäß Index der Verbraucherpreise 2010)	0,97	0,99	1,01	1,09	1,03	1,00	1,12	1,05	1,18	1,28	1,24	1,23	1,17

Quellen: DBS Gesamtauswertung Berichtsjahre 1999-2011, <<http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/auswertung/gesamtauswertungen>>, Zugriff am 05.05.2013 und am 19.05.2013; Statistisches Bundesamt (Hg.): Preise. Verbraucherpreisindizes für Deutschland. Lange Reihen ab 1948. März 2013. Wiesbaden 2013, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Preise/Verbraucherpreise/VerbraucherpreisindexLangeReihenPDF_5611103.pdf?_blob=publicationFile>, Zugriff am 05.05.2013.

mit einigen Schwankungen (Tab. 3). Auch dieses statistische Material kollidiert mit dem Erfahrungswissen.⁹⁷ Der Widerspruch dürfe sich in diesem Fall so auflösen lassen, dass ein Teil der steigenden Gesamtausgaben in steigende Personalkosten ohne direkte Gegenleistung (Stufenanstiege, Tarifsteigerungen) floss. In Bezug auf die Erwerbungsausgaben ist in Rechnung zu stellen, dass mit den digitalen Medien ein zusätzlicher Versorgungsauftrag auf die Bibliotheken zugekommen ist, ohne dass die Zuwendungen angemessen erhöht worden wären, und dass bei den Zeitschriften immense Preissteigerungen zu verzeichnen waren („Zeitschriftenkrise“), so dass die Erwerbungsetats, die für gedruckte Monografien bleiben, in der Tat deutlich zurückgegangen sind.⁹⁸

Wechselt man die Perspektive von der Makroebene zur Mikroebene der einzelnen Beschäftigten, interessieren nicht mehr die Gesamtausgaben für Personal, sondern die Entwicklung der individuellen Einkommen. Hierzu ist festzuhalten, dass die Tarifsteigerungen im öffentlichen Dienst und der Anstieg der durchschnittlichen Bruttoeinkommen der Vollzeitbeschäftigten seit 1992 hinter denjenigen der Gesamtwirtschaft zurückgeblieben sind.⁹⁹ Die finanzielle Attraktivität der Tätigkeit im öffentlichen Dienst für die einzelne Person hing schon immer vom Arbeitsort, Geschlecht, Bildungsniveau und von der Beschäftigungsform (Beamtenverhältnis oder Tarifbeschäftigung) ab. Für Beschäftigte in den Neuen Ländern, Frauen, weniger hoch Gebildete und Beamte lohnte und lohnt sich die Tätigkeit im öffentlichen Dienst eher als für andere. Westdeutsche Männer mit hohem Bildungsniveau verdienten im öffentlichen Dienst zwar schon immer weniger als in einer vergleichbaren Tätigkeit in der Privatwirtschaft, diese Schere hat sich in den letzten Jahren aber noch weiter geöffnet.¹⁰⁰ In der ver.di-Umfrage zur Arbeitszufriedenheit von Bibliotheksbeschäftigten gehörten 2011 die Zufriedenheitswerte in der Dimension „leistungsgerechtes Einkommen“ zu den tiefsten.¹⁰¹ Interessanterweise sind aber Bibliotheksbeschäftigte mit höherer Bildung und solche in Führungspositionen, die in der Privatwirtschaft mutmaßlich mehr verdienen würden, tendenziell zufriedener mit ihrem Einkommen

⁹⁷ In einer 2011 durchgeführten Umfrage von ver.di gaben 58% der Befragten an, in den letzten zehn Jahren hätten in ihrer wissenschaftlichen Bibliothek „starke Etatkürzungen“ stattgefunden (DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 22). Der DBV berichtet, 28,7% der wissenschaftlichen Bibliotheken hätten 2010 eine Kürzung des Medienetats erlebt (Deutscher Bibliotheksverband (Hg.), Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011, S. 4).

⁹⁸ Kopp, Hans: Die Zeitschriftenkrise als Krise der Monographienbeschaffung. In: Bibliotheksdienst 34 (2000), S. 1822-1827; Keller, Alice: Elektronische Zeitschriften. Grundlagen und Perspektiven. Wiesbaden 2005, S. 7-11.

⁹⁹ Vesper, Finanzpolitische Entwicklungstendenzen und Perspektiven des Öffentlichen Dienstes in Deutschland, S. 21-24.

¹⁰⁰ Tepe, Markus/Kroos, Daniela: Lukrativer Staatsdienst? Lohndifferenzen zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft. In: WSI-Mitteilungen 63 (2010), S. 3-10, hier S. 9.

¹⁰¹ ver.di (Hg.), Arbeit in Bibliotheken, S. 7f.

als diejenigen aus niedrigeren Einkommensklassen. Außerdem ist in wissenschaftlichen Bibliotheken die Zufriedenheit mit dem Einkommen größer als in öffentlichen.¹⁰²

Vier weitere Resultate der ver.di-Umfrage sind an dieser Stelle erwähnenswert. Die Aufstiegschancen werden vom Bibliothekspersonal als äußerst gering eingeschätzt. Es handelt sich dabei mit 34 (für wissenschaftliche Bibliotheken sogar nur 31) von 100 möglichen Punkten nicht nur um den tiefsten Wert überhaupt in dieser Umfrage, sondern auch um einen Ausreißer nach unten bezogen auf die Vergleichsgruppe sämtlicher Beschäftigter im Dienstleistungssektor. Dieser gemäß Gewerkschaftsbroschüre „exzeptionell miserable Indexwert“ ist für die Fragestellung dieser Arbeit von großer Brisanz, bildet doch, wie oben dargelegt, die Aussicht auf Beförderung eines der wichtigsten Motive für öffentlich Bedienstete, gute Leistungen zu erbringen.¹⁰³

Mit dem letztgenannten Befund steht in Einklang, dass der Anteil der stabil zufriedenen Beschäftigten in den wissenschaftlichen Bibliotheken mit 17 Prozent deutlich unter demjenigen in der Vergleichsgruppe (29 Prozent) liegt.¹⁰⁴ Bezüglich des Anteils der fixiert Unzufriedenen¹⁰⁵ ist der Ergebnisbericht in sich widersprüchlich, da entweder im Haupttext oder im Tabellenanhang eine Vertauschung mit den konstruktiv Unzufriedenen stattgefunden hat. Nähme man den Berichtstext zum Nennwert, läge der Anteil der fixiert Unzufriedenen mit 16 Prozent in dramatischer Weise höher als in der Vergleichsgruppe (3 Prozent).¹⁰⁶ Plausibler ist hingegen, dass der Tabellenanhang die korrekten Werte enthält, die dann für diese Gruppe und auch für die Gruppe der Resignierten nicht wesentlich von der Vergleichsgruppe abweichen würden.¹⁰⁷ Besorgniserregend bleibt dennoch, dass gerade unter den bestausgebildeten Beschäftigten und denjenigen mit den höchsten Einkommen der Anteil der fixiert Unzufriedenen höher als in allen anderen Teilgruppen liegt und 10 Prozent erreicht.¹⁰⁸

Es gibt eine signifikante Korrelation zwischen der wahrgenommenen Zunahme von befristeten Arbeitsverhältnissen und der negativeren Bewertung der Arbeitsqualität für die gesamte Belegschaft in den betroffenen Einrichtungen.¹⁰⁹ Tatsächlich hat gemäß den Sta-

¹⁰² DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 39f.

¹⁰³ ver.di (Hg.), Arbeit in Bibliotheken, S. 10-12 (wörtliches Zitat: S. 7).

¹⁰⁴ DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 29, 48.

¹⁰⁵ Fixiert Unzufriedene stimmen den beiden folgenden Aussagen zu: „Ich bin mit meiner Arbeitsstelle unzufrieden“ und „Ich sehe derzeit keine Möglichkeiten, meine Arbeitssituation zu verbessern“, nicht aber den Aussagen „Arbeitgeberwechsel möglich“ und „Ich versuche selbst bzw. gemeinsam mit anderen, meine Arbeitssituation zu verbessern“, die bei den konstruktiv Unzufriedenen ergänzend dazu treten (DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 30).

¹⁰⁶ DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 29f. inkl. Abb. 14 (S. 29).

¹⁰⁷ DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 48 inkl. Tab. 12 (S. 30).

¹⁰⁸ DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 48f.

¹⁰⁹ ver.di (Hg.), Arbeit in Bibliotheken, S. 15-17.

tistiken des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), der Anteil der Teilzeitbeschäftigten mit weniger als 18 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit an der Gesamtzahl der Beschäftigten zwischen 1999 und 2011 im Bibliotheks-, Archiv- und Museumswesen von 2,6 auf 6,2 Prozent zugenommen, derjenige der Teilzeitbeschäftigten mit mehr als 18 Stunden von 26,3 auf 30,7 Prozent, was für beide Gruppen zusammen auch eine Zunahme der absoluten Zahl der Teilzeitbeschäftigten um über 2.500 Personen bedeutet.¹¹⁰

Die Arbeitsintensität wird als so hoch wahrgenommen, dass dies neben Aufstiegsmöglichkeiten und Einkommen die dritte Dimension ist, in der für die Bibliotheken insgesamt die Indexkriterien für „schlechte Arbeit“ erfüllt sind. In den wissenschaftlichen Bibliotheken für sich allein betrachtet ist der Wert allerdings um 10 Punkte höher und erreicht das Niveau „mittelmäßiger Arbeit“. Mit steigendem Qualifikationsniveau, steigendem Gehalt sowie längerer Dauer der Betriebszugehörigkeit steigt die Unzufriedenheit mit der Arbeitsintensität.¹¹¹ Eine Korrelation zur Zunahme von Befristungen oder Personalabbau in einer Bibliothek hingegen scheint nicht eindeutig. In der Dimension Arbeitsintensität besteht außerdem eine der größten gemessenen Diskrepanzen zwischen Ansprüchen und wahrgenommener Realität.¹¹² Polemisch und nicht ganz ernst gemeint könnte man das so interpretieren, dass bei vielen Beschäftigten die bei der Berufswahl leitende Erwartung an eine Tätigkeit „ohne Stress“¹¹³ enttäuscht wurde.

Aus dem diskutierten statistischen Material ergibt sich eine günstigere Entwicklung der Stellen- und Haushaltsituation der wissenschaftlichen Bibliotheken in den letzten Jahren als erwartet. Der Stellenabbau seit 1999 betrug gemäß DBS nur ca. 6 Prozent des Gesamtpersonals, die Gesamtausgaben sind in diesem Zeitraum sogar gestiegen. Inwiefern die Schuldenbremse in den nächsten Jahren zu einer Wendung ins Negative führt, wird zu beobachten sein. Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit ist außerdem festzuhalten, dass für die Motivation des Personals nicht die objektive, sondern die – als deutlich negativ – wahrgenommene Stellen- und Haushaltsentwicklung ausschlaggebend ist.

¹¹⁰ Berufe im Spiegel der Statistik des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Berufsordnung 823, <<http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation=2>>, Zugriff am 22.05.2013. Zur Datenbasis des IAB s.u. Kap. 2.2.3. Die DBS macht keine Aussagen zur Teilzeitbeschäftigung, so dass Zahlen ausschließlich für das Bibliothekswesen nicht vorliegen.

¹¹¹ ver.di (Hg.), Arbeit in Bibliotheken, S. 7, 13f.; DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 39-41.

¹¹² DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 14.

¹¹³ „Der [Bibliothekar] wird auf seiner höchsten Ebene als Wissenschaftlicher Bibliothekar geführt und erinnert in seiner Aufstiegsbescheidenheit und seiner berufsbedingten Streßfreiheit verdächtig an den einsamen Schrankenwärter auf der stillgelegten Nebenstrecke, von dem so viele träumen.“ (Rock, C. V.: Berufe ohne Streß. Freude an der Arbeit durch sinnvolle Berufswahl. Bergisch Gladbach 1978 (erstmalig 1976), S. 158f.

2.2.3. Alternde Belegschaften

Der demografische Wandel hat zur Folge, dass das Durchschnittsalter des Bibliothekspersonals ebenso wie dasjenige der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter insgesamt¹¹⁴ ansteigt. Dieser Effekt wird dadurch verstärkt, dass – auch wenn das vorangehende Kapitel das Ausmaß dieses Phänomens relativiert hat – die Stellen von ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oft nicht nachbesetzt werden.¹¹⁵ Dabei macht es für die konkrete wissenschaftliche Bibliothek kaum einen Unterschied, ob die Stelle dem Spardruck bzw. dem generellen Trend zum Personalabbau im öffentlichen Dienst folgend gestrichen oder ob sie innerhalb einer größeren Organisation umgewidmet wird, also beispielsweise innerhalb einer Universität von der Universitätsbibliothek ins Rechenzentrum verschoben wird.

Das Altern der Belegschaften lässt sich in den Statistiken des IAB nachvollziehen. Auch wenn diese Zahlen nur sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und somit keine Beamten einschließen und auch wenn das IAB bei seinen Erhebungen das Bibliothekswesen nicht vom Archiv- und Museumswesen trennt, lässt sich doch ein klarer Trend ablesen. Der Anteil der über 49-Jährigen an den Beschäftigten insgesamt ist von 31,0 Prozent im Jahre 1999 auf 43,2 Prozent im Jahre 2011 stetig gestiegen (Tab. 4). Eine Differenzierung nach Laufbahngruppen ist aufgrund der Zahlen des IAB nicht möglich, da diese nach anderen Kriterien gruppiert sind. Es zeigt sich aber, dass die Zunahme unter den Akademikern, wozu an dieser Stelle auch Personen mit Fachhochschulabschluss zählen und somit Teile des gehobenen Dienstes mit erfasst sein müssten¹¹⁶, noch stärker war als über alle Qualifikationen hinweg: Waren 1999 nur 26,9 Prozent der Akademiker mindestens 50 Jahre alt,

¹¹⁴ Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung 2009. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. Wiesbaden 2009, S. 17-19, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile>, letzter Zugriff am 10.11.2013. Vgl. auch den zugehörigen Tabellenband Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung 2009. Wiesbaden 2009, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060_5124202099005.xls?__blob=publicationFile>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

¹¹⁵ Meidlinger, Daniela: Das Bibliothekspersonal im Schwabenalter. Überlegungen zum Personalmanagement von Bibliotheken in Zeiten des demographischen Wandels. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 31 (2007), S. 337-346, hier S. 339f.

¹¹⁶ Gemäß IAB verfügten 2011 17,7% der Beschäftigten (Vollzeit und Teilzeit) im Bereich Bibliothek/Archiv/Museum über einen Universitätsabschluss, weitere 14,2% über einen Fachhochschulabschluss (<<http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation=2>>, Zugriff am 06.04.2013). Gemäß DBS hingegen waren 2011 jeweils ca. 12% der Stellen (Vollzeitäquivalente) dem höheren, ca. 42% der Stellen dem gehobenen Dienst zuzurechnen (<<http://www.bibliothekstatistik.de>>, Zugriff am 07.04.2013; Auswertungsbasis: Deutschland, Wissenschaftliche Universal- und Hochschulbibliotheken (03), Fragebogenfelder 215 bis 218, nur aktive Bibliotheken). Anders als in den Statistiken des IAB sind hier auch Beamte gezählt.

Tabelle 4: Bibliothekare/innen, Archivare/innen, Museumsfachleute, Dokumentare, Bücherei-, Archivhelfer, Assistenten an Bibliotheken nach Altersgruppen (in %, alle Qualifikationen, Bundesgebiet Gesamt)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Anzahl)	45.458	45.073	44.604	44.445	43.591	42.871	41.885	41.849	41.856	42.142	42.559	42.845	42.596
Bestandsentwicklung Index (1999=100)	100	99	98	98	96	94	92	92	92	93	94	94	94
Frauen	74,5	74,4	74,0	74,1	74,2	74,3	74,5	74,3	74,3	74,3	74,4	74,6	74,8
Unter 25 Jahre	2,9	2,7	2,7	2,9	2,9	2,9	2,7	2,7	2,7	3,0	3,0	3,1	2,9
25 bis unter 35 Jahre	19,0	17,7	16,5	15,4	14,5	13,8	13,2	13,1	13,2	13,6	13,7	13,9	14,2
35 bis unter 50 Jahre	47,2	48,1	48,5	48,9	49,0	48,9	48,3	47,3	45,9	44,4	42,7	41,1	39,7
50 Jahre und älter	31,0	31,5	32,3	32,8	33,7	34,3	35,7	36,9	38,3	39,0	40,6	41,8	43,2

Differenzen durch Runden der Zahlen.

Quelle: Berufe im Spiegel der Statistik des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit 1999-2011. Berufsordnung 823, <<http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation=2>>, Zugriff am 06.04.2013.

Tabelle 5: Bibliothekare/innen, Archivare/innen, Museumsfachleute, Dokumentare, Bücherei-, Archivhelfer, Assistenten an Bibliotheken nach Altersgruppen (in %, nur Akademiker, Bundesgebiet Gesamt)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Anzahl)	13.182	13.297	13.345	13.336	13.229	13.011	12.899	12.970	12.995	13.133	13.326	13.490	13.587
Bestandsentwicklung Index (1999=100)	100	101	101	101	100	99	98	98	99	100	101	102	103
Frauen	67,4	67,7	67,8	67,8	68,4	68,7	69,2	69,6	69,8	70,0	70,4	70,6	70,6
Unter 25 Jahre	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8
25 bis unter 35 Jahre	19,8	18,2	16,9	16,1	15,3	14,5	13,5	13,5	13,4	13,4	13,7	14,1	14,5
35 bis unter 50 Jahre	52,5	53,3	53,7	54,0	53,7	53,4	52,4	50,7	49,1	47,4	45,7	43,8	42,0
50 Jahre und älter	26,9	27,7	28,5	29,1	30,3	31,4	33,4	35,2	36,9	38,5	39,9	41,3	42,7

Als Akademiker gelten Personen mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss.
Differenzen durch Runden der Zahlen.

Quelle: Berufe im Spiegel der Statistik des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit 1999-2011. Berufsordnung 823, <<http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation=1>>, Zugriff am 06.04.2013.

Tabelle 6: Entwicklung der Altersgruppen von Bibliothekare/innen, Archivare/innen, Museumsfachleuten, Dokumentaren, Bücherei-, Archivhelfern, Assistenten an Bibliotheken (Indexiert (1999=100), Bundesgebiet Gesamt)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Anzahl, alle Qualifikationen)	45.458	45.073	44.604	44.445	43.591	42.871	41.885	41.849	41.856	42.142	42.559	42.845	42.596
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (alle Qualifikationen)	100	99	98	98	96	94	92	92	92	93	94	94	94
Unter 25 Jahre (Akademiker)	100	101	114	101	88	86	73	74	74	87	88	102	103
Unter 25 Jahre (Übrige)	100	92	89	97	97	95	87	87	87	97	98	101	93
25 bis unter 35 Jahre (Akademiker)	100	93	86	82	78	72	67	67	67	67	70	73	75
25 bis unter 35 Jahre (Übrige)	100	92	85	78	71	67	63	62	63	66	66	67	68
35 bis unter 50 Jahre (Akademiker)	100	102	104	104	103	100	98	95	92	90	88	85	82
35 bis unter 50 Jahre (Übrige)	100	100	100	100	98	96	93	91	88	86	83	80	77
50 Jahre und älter (Akademiker)	100	104	107	109	113	115	121	129	135	143	150	157	164
50 Jahre und älter (Übrige)	100	100	101	101	101	101	101	103	107	108	113	117	119

Als Akademiker gelten Personen mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Unter Übrige sind auch diejenigen Personen erfasst, deren berufliche Ausbildung unbekannt ist. Angaben ganzzahlig gerundet.

Eigene Berechnungen aufgrund von: Berufe im Spiegel der Statistik des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit 1999-2011. Berufsordnung 823, <<http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation=1>> und <<http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation=2>> Zugriff am 06.04.2013.

so waren es im Jahre 2011 bereits 42,7 Prozent (Tab. 5). Noch eindrücklicher als die prozentuale Verteilung der Beschäftigten auf die Altersgruppen ist die Entwicklung der jeweiligen Personenzahl (Tab. 6). Bei insgesamt sinkendem Personalbestand im Bibliothekswesen (Index 1999 = 100, Stand 2011 = 94) nahm die absolute Zahl der über 49-jährigen Akademiker um über die Hälfte zu (Index 1999 = 100, Stand 2011 = 164). Evident ist in den angeführten Statistiken auch das Nachwuchsproblem: Während Zahl und Anteil der unter 25-Jährigen auf sehr tiefem Niveau schwankt, ist die Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen seit 1999 sowohl absolut als auch relativ kleiner geworden. Eine Geschlechterdifferenzierung nach Altersgruppen lassen die veröffentlichten Zahlen nicht zu.

Problematisch ist allerdings, wenn man der Literatur zum rasch wachsenden Forschungsfeld des Alternsmanagements folgt, weniger das steigende Alter an sich, als vielmehr die Unausgewogenheit der Altersstruktur. Denn erstens sind für unterschiedliche Altersgruppen unterschiedliche Stärken und Schwächen typisch. Zweitens können in einer ersten Phase in Betrieben mit einer starken Alterskohorte kaum Nachwuchskräfte eintreten und haben, wenn doch, geringe innerbetriebliche Entwicklungschancen. In einer späteren Phase geht zu einem bestimmten Zeitpunkt infolge des Renteneintritts dieser Kohorte in kurzer Zeit viel erfahrungsbasiertes und innerbetriebliches Know-how verloren.¹¹⁷

Bei genauerer Betrachtung kristallisieren sich vier Felder heraus, in denen ein enger Zusammenhang zwischen dem „Ergrauen“ einer Bibliothek und der Leistungsmotivation ihres Personals besteht. Die durchschnittliche zeitliche Differenz zwischen der Ausbildung der Beschäftigten und ihrer aktuellen Tätigkeit wird größer. Dies ist deshalb relevant für das Thema der vorliegenden Arbeit, weil dadurch die Wahrscheinlichkeit des demotivierenden Nicht-(mehr)-Könnens steigt.¹¹⁸ In der bereits zitierten ver.di-Umfrage nimmt der – ohnehin erstaunlich große – Anteil von Beschäftigten, die die Frage „Können Sie Ihr Wissen aus der bibliothekarischen Fachausbildung in Ihrem heutigen Berufsalltag anwenden?“ mit „in geringem Maße“ oder „gar nicht“ beantworten, mit dem Alter zu und macht bei den über 55-Jährigen über die Hälfte der Beschäftigten aus.¹¹⁹ Die Gefahr, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin mit der Dynamik, die sich aus der im folgenden Unterkapitel angesprochenen informationstechnologischen Entwicklung und dem sich ändernden Rollenverständnis von Bibliotheken ergibt, nicht Schritt halten kann und die

¹¹⁷ Sporket, Mirko: Organisationen im demographischen Wandel. Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis. Wiesbaden 2011, S. 58-66, 131f. Älteren Beschäftigten werden Eigenschaften wie Arbeitsdisziplin, Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Loyalität zugeschrieben, während jüngere als körperlich belastbarer, lernfähiger, innovativer und kreativer gelten. Ebd., S. 145; Meidlinger, Das Bibliothekspersonal im Schwabenalter, S. 341f.

¹¹⁸ Sporket, Organisationen im demographischen Wandel, S. 96-102.

¹¹⁹ DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 52.

Innovationsfreude verliert, ist umso größer, als das Einsickern neuen Wissens ins Team durch junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wegen Personalabbaus oft nicht mehr stattfinden kann.¹²⁰ Weiterbildung, die offensichtlichste Antwort auf dieses Problem, muss nicht nur altersspezifisch gestaltet, sondern auch finanzierbar sein. Letzteres ist angesichts drohender Sparmaßnahmen in den öffentlichen Haushalten keine Selbstverständlichkeit.

Die Konstellation, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer jüngeren Führungskraft gegenüberstehen, wird in Zukunft häufiger auftreten. Diesem Umstand ist in Kommunikation und Personalführung Rechnung zu tragen. Einiges spricht dafür, dass älteres Personal besonders positiv auf einen kooperativ-delegativen Führungsstil anspricht.¹²¹

In engem Zusammenhang damit steht die von Christian Stamov Roßnagel vertretene These, dass sich die Grundlagen der Arbeitsmotivation im Lebenszyklus verändern. Damit ist nicht etwa im Sinne einer Defizittheorie des Alters gemeint, dass die Arbeitsmotivation im Alter generell abnimmt, sondern dass diese zunehmend aufgabenspezifisch wird und dass sich die Bedeutung des Arbeitskontextes für die Motivation qualitativ und quantitativ ändert. Ältere Beschäftigte wählen gemäß Stamov Roßnagel kritischer als jüngere die für sie wichtigen Ziele aus und konzentrieren ihre (abnehmenden) Energien auf die Erreichung dieser ausgewählten Ziele. Da sich mit höherem Alter die verbleibende Spanne des Berufslebens verringert und Karrierefortschritte als Folge der Bewältigung unattraktiver Aufgaben immer unwahrscheinlicher werden, gewinnen kurzfristige Ziele und positive Sozialbeziehungen am Arbeitsplatz an Bedeutung. Insofern kann auch die Passungsforschung (Person-Organisation-, Person-Job- und Person-Group-Fit-Modelle) zur Erklärung der Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter beitragen: Ältere Beschäftigte können weiterhin hoch motiviert sein, wenn die zugewiesenen Tätigkeiten ihre altersspezifischen Interessen befriedigen und die Aufgaben ihren Fähigkeiten entsprechen.¹²² Die Realisierung geeigneter Formen der Arbeitsorganisation und die Übertragung adäquater Aufgaben an ältere Beschäftigte sind eine klassische Führungsaufgabe. Dass die altersadäquate Verteilung

¹²⁰ Zum innerbetrieblichen Lernen in altersgemischten Teams vgl. Sporket, Organisationen im demographischen Wandel, S. 131-133; Brammer, Gundula/Seitz, Cornelia/Rump, Jutta: Jung und Alt in Unternehmen. Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch. In: Schemme, Dorothea (Hg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Bielefeld 2001, S. 28-46.

¹²¹ Hartsch, Andreas: Führen in alternden Belegschaften. Alter(n)smanagement in Bibliotheken. In: Oßwald, Achim et al. (Hg.): MALIS-Praxisprojekte 2012. Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln. Wiesbaden 2012, S. 63-82, hier S. 73.

¹²² Stamov Roßnagel, Christian: Die Motivationsregulation älterer Beschäftigter. In: Brauer, Kai/Korge, Gabriele (Hg.): Perspektive 50plus? Theorie und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer. Wiesbaden 2009, S. 71-86; Stamov-Roßnagel [sic], Christian/Hertel, Guido: Old worker's motivation. Against the myth of general decline. In: Management Decision 48 (2010), S. 894-906.

unterschiedlicher, betrieblich notwendiger Aufgaben kein Leichtes ist, wenn die Bibliothek von einer Alterskohorte dominiert wird, versteht sich von selbst.

Mit zunehmendem Alter der Belegschaft nehmen statistisch gesehen die Fehlzeiten zu. Ältere Beschäftigte sind zwar seltener, aber dafür länger krank. Dies gilt für die Privatwirtschaft ebenso wie für den öffentlichen Dienst.¹²³ An dieser Stelle interessiert nicht das Thema Absentismus als Indiz für fehlende Leistungsmotivation, sondern die Wirkung von insgesamt zunehmenden Fehlzeiten auf die anwesenden Teammitglieder. Diese werden, nachdem bereits der Personalabbau zu einer Arbeitsverdichtung geführt hat und die dynamische Entwicklung im Bibliothekswesen höhere Ansprüche an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt als früher, in steigendem Maße für Vertretungsregelungen in Anspruch genommen und mit Zusatzarbeit betraut. Wenn die Anerkennung hierfür ausbleibt, kann dies eine demotivierende Wirkung zeitigen.¹²⁴

In der Literatur werden daher spezifische Formen von Alter(n)smanagement und Personalführungsmethoden gefordert, die an alternde Belegschaften angepasst sind. Dazu zählen neben einem kooperativ-delegativen Führungsstil insbesondere flexible Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Altersteilzeit, Telearbeit, Sabbaticals) ein Gesundheitsmanagement, altersdifferenzierte Personalentwicklung und differenzierte altersadäquate Lernkonzepte.¹²⁵

2.2.4. Technologischer und organisatorischer Wandel

Wissenschaftliche Bibliotheken waren in den letzten Jahren, wenn nicht bereits Jahrzehnten, durch einen rasanten technologischen Wandel geprägt. Der Veränderungs- und Innovationsdruck hat auch Folgen für Bibliothek als Arbeitsplatz. Optimale Geschäftsgänge und Organisationsformen sehen heute anders aus als noch vor kurzem. Die tayloristische Arbeitssegmentierung, die in Bibliotheken lange Zeit geradezu paradigmatisch verwirklicht war, wird zugunsten fluiderer und kurzfristiger angelegter Organisationsformen zurückgedrängt.¹²⁶ Die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich dadurch verändert. Vorhandene hohe Qualifikationen können durch betriebliche Neuerun-

¹²³ Meyer, Markus/Weirauch, Henriette/Weber, Fabian. Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2011. In: Badura, Bernhard et al. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft. Berlin 2012, S. 291-467, hier S. 292; Kretschmer, Verena: Betriebliches Gesundheitsmanagement und krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung. In: ebd., S. 477-487, hier S. 485.

¹²⁴ Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Zentrale Stelle Gesundheitsmanagement (Hg.): Betrieblicher Gesundheitsbericht für das Land Berlin 2011. Berlin 2012, <<http://www.berlin.de/imperia/md/content/seninn/zsb/gesundheitsmanagement/gesundheitsbericht2011.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013, S. 47f.

¹²⁵ Hartsch, Führen in alternden Belegschaften, S. 72-78; Meidlinger, Das Bibliothekspersonal im Schwanenalter, S. 342-344; Sporket, Organisationen im demographischen Wandel, S. 115-148.

¹²⁶ Zur tayloristischen Arbeitsorganisation in Bibliotheken vgl. Paul, Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins, S. 47-54.

gen überflüssig oder in ihrem Renommee entwertet werden.¹²⁷ Auf die Gefahr der Demotivierung, die von dieser Entwicklung ausgeht, muss nicht eigens hingewiesen werden. Der angesprochene Wandel ist offensichtlich und jeder im Bibliothekswesen tätigen Person wohl bekannt. Elmar Mittler prägte hierfür die eingängige Formel von den drei Revolutionen, nämlich der Bearbeitungs-, Informations- und Benutzungsrevolution.¹²⁸ Daher mögen einige Stichworte genügen: In der Katalogisierung ging der Weg vom Zettelkatalog zu den lokalen elektronischen Katalogen und weiter zu den Verbunddatenbanken. Discovery-Systeme sind dabei, den OPAC als Nutzeroberfläche flächendeckend abzulösen.¹²⁹ Die überregionale Kooperation lässt es zu, mit weniger Katalogisierungsexpertinnen und -experten auszukommen, um dieselben Resultate zu erzielen. Dies kann als sinkende Wertschätzung ausgelegt werden. Aus Sicht des Personals kann die Arbeit im Verbund außerdem als Autonomieverlust wahrgenommen werden. Integrierte Geschäftsgänge verwischen die Grenzen zwischen Erwerbungs- und Katalogisierungsabteilung – zwei Abteilungen, die traditionellerweise höchst unterschiedliches Prestige genossen.¹³⁰ Durch RFID und Selbstverbuchung sieht sich das weniger hoch qualifizierte Personal in der Benutzung überflüssig gemacht.¹³¹ Selbst wenn diese Modelle in Deutschland eher langsam Verbreitung finden, so nagen *approval plans* und *patron-driven acquisition* am Selbstvertrauen der Fachreferentinnen und Fachreferenten.¹³²

Generell geht es um eine Schwerpunktverlagerung von gedruckten zu digitalen Medien, für deren Nutzung dank *remote access* oft nicht einmal mehr die Anwesenheit in den Räumen der Bibliothek notwendig ist. Eine im analogen Zeitalter genossene Ausbildung ist für die heutige IT-geprägte Arbeitsrealität nur wenig hilfreich. Dies lässt sich am Beispiel des Aufkommens elektronischer Zeitschriften illustrieren. In einer Revolution der Geschäftsgänge traten anstelle von Abonnementverwaltung, Hefteingangskontrolle mittels Kardex,

¹²⁷ Paul, Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins, S. 15f., 80-90.

¹²⁸ Mittler, Elmar: Bibliotheksbau für die Zukunft. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 17 (1993), S. 334-339, hier S. 334.

¹²⁹ Plassmann, Engelbert/Rösch, Hermann/Seefeldt, Jürgen/Umlauf, Konrad: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung. 2., gründlich überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden 2011, S. 37-61.

¹³⁰ Schnelling, Heiner. Personal in Universitätsbibliotheken. Aspekte einer Neuorientierung. In: Forschung und Lehre 1 (1994) H. 1-2, S. 41-43, hier S. 42f.; Albrecht, Jörg: Integrierte elektronische Bibliothekssysteme in wissenschaftlichen Bibliotheken Deutschlands. Diss. HU Berlin 2010, <<http://repo.ub.rub.de/bibliographie/14226007X/Diss2010.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013, S. 35-38, 59-62 (mit weiterführender Literatur).

¹³¹ Westerhoff, Christian: Personalplanung im Zusammenhang mit der Einführung von RFID. Berlin 2011, <[urn:nbn:de:kobv:11-100195205](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:11-100195205)>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

¹³² Griebel, Rolf/Peters, Renate: Outsourcing in der Erwerbung. Bericht über einen Workshop an der Bayerischen Staatsbibliothek. In: Bibliotheksdienst 32 (1998), S. 899-905; Nixon, Judith M./Freeman, Robert S./Ward, Suzanne M. (Hg.): Patron-Driven Acquisitions. London 2011; Swords, David A. (Hg.): Patron-Driven Acquisitions. History and Best Practices. Berlin 2011.

Mahnung und regelmäßigen Buchbinderaktionen die Klärung von Lizenzbedingungen, Preisverhandlungen, die Freischaltung der Angebote und Nutzerschulungen – um nur einige der wichtigen Unterschiede anzuführen.¹³³

Der Betrieb von Dokumentenservern ist damit noch nicht angesprochen. Auch fehlen die neuen Produkte und Dienstleistungen, die Rafael Ball den wissenschaftlichen Bibliotheken als Diversifizierungs- und Überlebensstrategie vorgeschlagen hat: Erstellung von Hochschulbibliografien, Übernahme von Verlagsfunktionen, bibliometrische Analysen, Übersetzungs- und Korrekturdienste und viele andere Aufgaben, auf die das heute in den wissenschaftlichen Bibliotheken vorhandene Personal nicht adäquat vorbereitet ist.¹³⁴

Man muss die Visionen Balls nicht teilen und kann darin eine zu weitgehende Abkehr vom Kerngeschäft der Bibliotheken sehen, um damit einig zu gehen, dass auch in jüngerer Zeit erworbenes Ausbildungswissen heute angesichts der dynamischen Entwicklung rasch veraltet. Die Herausforderung, der sich das Personal in wissenschaftlichen Bibliotheken zu stellen hat, heißt daher lebenslanges Lernen. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, demotivierende Überforderung und Qualifikationsverluste des Personals zu vermeiden, und Wege zu bereiten, auf denen die notwendigen Veränderungsprozesse motiviert gemeistert werden können.

¹³³ Keller, Elektronische Zeitschriften, S. 151-168.

¹³⁴ Ball, Rafael: Die Diversifizierung von Bibliotheksdienstleistungen als Überlebensstrategie. In: B.I.T. online 2 (1999), S. 11-22, hier S. 18 <<http://www.b-i-t-online.de/archiv/1999-01/fachbeitraege/beitrag01/01.htm>>, letzter Zugriff am 10.11.2013. Vgl. dazu Naumann, Ulrich: Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch. Herausforderungen an Management und Organisation. Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Degkwitz (Hg.), Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, S. 35-38.

3. Erhöhung der Leistungsmotivation durch Führungskräfte in wissenschaftlichen Bibliotheken: Möglichkeiten und Grenzen

Der gesellschaftliche Wertewandel, die sich verändernde Altersstruktur und die komplexeren Tätigkeitsfelder, die sich in den letzten Jahren in den wissenschaftlichen Bibliotheken herausgebildet haben, stellen traditionelle Führungsstile und Organisationsformen des öffentlichen Dienstes auf den Prüfstand. Im Folgenden soll dargelegt werden, welche Führungsstile und Organisationsformen sich für eine wissenschaftliche Bibliothek zu Beginn des 21. Jahrhunderts besser eignen als andere und welches die Gründe für diese Einschätzung sind.

3.1. Führungsstil und Kommunikation

3.1.1. Gibt es einen richtigen Führungsstil in der Einzahl?

Führungstheorien und die Typologisierung von Führungsstilen haben sich zu einem eigenen Literaturzweig entwickelt. An dieser Stelle können nur die Hauptlinien der Diskussion in grober Vereinfachung dargestellt werden.

Eigenschaftstheorien der Führung gehen davon aus, dass spezifische Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit deren Führungserfolg gewährleisten („Great-Man-Theorie“). Historisch jünger sind Verhaltenstheorien der Führung, die sich mit der Frage nach dem optimalen Führungsstil beschäftigen. Hierbei wird ausgehend von Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt¹³⁵ – in unterschiedlicher Terminologie und unterschiedlicher Zahl von Abstufungen zwischen den Extremen – ein Kontinuum zwischen einem autoritären und einem partizipativ-kooperativen Führungsstil untersucht und auf seine Wirksamkeit hin befragt. Situationstheorien der Führung schließlich gehen davon aus, dass die Frage nach dem richtigen Führungsstil nur kontextabhängig beantwortbar ist. Eine erfolgreiche Füh-

¹³⁵ Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H.: How to Choose a Leadership Pattern. Should a leader be democratic or autocratic in dealing with his subordinates – or something in between? In: Harvard Business Review 36 (1958) H. 2, S. 95-101.

rungskraft handelt demgemäß flexibel und passt ihr Verhalten sowohl an die Situation als auch an den konkreten Mitarbeiter bzw. die konkrete Mitarbeiterin an.¹³⁶

Empirische Studien, die Ende der 1980er Jahre im öffentlichen Dienst durchgeführt wurden, machen deutlich, dass der von Klages so genannte „autokratische Vorgesetzte“, der Egozentrik mit Machtbewusstsein und Opportunismus verbindet, einen außerordentlich negativen Einfluss auf die Leistungsmotivation des Personals hat und daher einen „Verwaltungsschädling formidablen Ausmaßes“ darstellt. Dies ist deshalb besorgniserregend, weil gemäß derselben Studie 34,3 Prozent der Vorgesetzten zum damaligen Zeitpunkt einen autokratischen Führungsstil pflegten.¹³⁷

Paul kam in seiner Dissertation zu einem ähnlichen Ergebnis. Das Betriebsklima war – mit allen Folgen für die Leistungsmotivation – am schlechtesten in denjenigen Bibliotheken, deren Vorgesetzte als „Leistungs- und Innovationsverweigerer“ charakterisiert wurden und schlecht mit ihren Teams kommunizierten. Bibliotheken mit „autoritär strukturierten ‚Macher[n]‘“ schnitten besser ab. Als eindeutig überlegen erwiesen sich aber auch hier „kooperativ-kommunikative ‚Leistungs- und Innovationsförderer‘“. ¹³⁸ In der ver.di-Umfrage lagen die Werte für Führungsqualität und Betriebskultur vergleichsweise niedrig. Dieser Aspekt wurde aber in der Analyse nicht vertieft, so dass unklar bleibt, wie sich die wahrgenommenen Führungsmängel ausdrücken und wie sie sich auf die Motivation auswirken. Anstelle von genaueren Erläuterungen finden wir die pauschale Empfehlung „Bemühungen zu Verbesserungen in diesen Bereichen [körperliche und emotionale Anforderungen, Führungsqualität, Betriebskultur, S.W.] seien daher angeraten.“¹³⁹

Dieser erste Durchgang durch die empirischen Studien bestätigt die in der Fachliteratur verbreitete Annahme, dass es zwar keinen allgemeingültigen richtigen Führungsstil in der Einzahl¹⁴⁰, wohl aber bestimmte Führungsstile gibt, die intrinsische Motivation mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zerstören.

Dennoch gibt es – positiv gewendet – auch für die Frage, welche Führungsstile bessere Resultate erwarten lassen als andere, einige Hinweise. Armin Töpfer, einer der Autoren der

¹³⁶ Nagelsmeier-Linke, Personalführung, S. 135-140; Neubauer, Bibliotheksleitung, S. 128; Rosenstiel, Lutz von/Wegge, Jürgen: Führung. In: Schuler, Heinz (Hg.): Organisationspsychologie. Gruppe und Organisation. Göttingen 2004, S. 493-558, hier S. 504-519.

¹³⁷ Klages, Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung, S. 23-27 (Zitat: S. 27). Zu den negativen Folgen eines autokratischen Führungsstils vgl. auch Klages/Hippler/Haas, Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive, S. 76f.

¹³⁸ Paul, Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins, S. 382-385; Paul, Leitungsqualität und Mitarbeitermobilisierung, S. 162f.

¹³⁹ DGB-Index Gute Arbeit (Hg.), Ergebnisbericht, S. 33.

¹⁴⁰ Hatzius, Patentrezepte gibt es nicht, S. 44. Dem widerspricht allerdings Klages, Erfolgreich führen und motivieren!, S. 64, der auch einen „aktivierenden Führungsstil“ empfiehlt, der direktive und kooperative Elemente verbindet.

Speyerer Studie, bezeichnete kooperative Führung nicht nur als förderlich für die Leistungsmotivation, sondern als „absolute Notwendigkeit, um erfolgreich zu sein“¹⁴¹. Der „gute Ruf des jeweiligen Motivationskonzepts“ war ein wichtiges Kriterium, gemäß dem Bauer die Bibliotheken für ihre Interviews auswählte.¹⁴² Bei dieser Ausgangslage nicht ganz überraschend hielten die befragten Führungskräfte ihr Personal für „sehr motiviert“.¹⁴³ Empirische Daten zu destruktiven Führungsstilen enthält Bauers Arbeit nicht. Da sie in allen von ihr untersuchten Bibliotheken Selbstständigkeit und Eigenverantwortung als Führungsprinzipien erkannte und „kooperative Führungstechniken“ ausmachte,¹⁴⁴ ist zumindest der Schluss zulässig, dass diese Art der Führung intrinsische Motivation zulässt.

3.1.2. Das Potential eines partizipativ-kooperativen Führungsstils

Paul kommt in seiner empirischen Studie zum Ergebnis von zwei getrennten Arbeitswelten in den wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins, solchen mit gutem Betriebsklima und den übrigen. Die gemäß seinen Daten wesentlichen Verhaltenscharakteristika von Führungskräften in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima stimmen mit den Empfehlungen der Fachliteratur überein, die nach den Bedingungen fragt, unter denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre intrinsische Motivation erhalten oder entwickeln und hohe Leistungen erbringen können. Es sei daher die Annahme gewagt, dass die in anderen Zusammenhängen entwickelten Modelle nicht nur für die Berliner, sondern für die wissenschaftlichen Bibliotheken insgesamt anwendbar sind. Bei den Verhaltensweisen der Vorgesetzten, die mit einem guten Betriebsklima einhergehen, handelt sich dabei um:

- Bereitschaft und Fähigkeit zur Integration durch Kommunikation, Transparenz und Partizipation
- Bereitschaft und Fähigkeit zur fachlichen Egalisierung und zur Übernahme der Rolle einer formalen Regeleinhaltungsinstanz
- Bereitschaft und Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktmoderation, Konfliktsensibilität und Lösungsorientierung

¹⁴¹ Töpfer, Armin: Kooperative Führung in der öffentlichen Verwaltung. In: Klages (Hg.), Öffentliche Verwaltung im Umbruch, S. 78-94, hier S. 81.

¹⁴² Bauer, Mitarbeitermotivation in Bibliotheken, S. 22.

¹⁴³ Bauer, Mitarbeitermotivation in Bibliotheken, S. 33.

¹⁴⁴ Bauer, Mitarbeitermotivation in Bibliotheken, S. 34.

- Bereitschaft und Fähigkeit, Spaß an der Arbeit zu gestatten und Begeisterung zu erzeugen.¹⁴⁵

Die positive Wirkung der genannten Verhaltensweisen, wenn sie authentisch sind, leuchtet aus Sicht der Bedürfnistheorien der Motivation unmittelbar ein. Denn sie lassen zu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Wertschätzung und Achtung stillen.¹⁴⁶ Ein partizipativ-kooperativer Führungsstil signalisiert, dass der Sachverstand der Organisationsmitglieder – im vorliegenden Fall der Bibliotheksbeschäftigten – ernst genommen wird. Deren Beteiligung an Entscheidungsprozessen fördert die Identifikation mit der Organisation und die Bereitschaft, unangenehme Entscheidungen zu akzeptieren.¹⁴⁷ Während der Einfluss auf die Motivation eindeutig positiv ist, sind die Auswirkung auf die Produktivität gemäß den in privatwirtschaftlichen Unternehmen durchgeführten Untersuchungen weniger klar. Ein partizipativ-kooperativer Führungsstil scheint aber der Produktivität zumindest nicht zu schaden.¹⁴⁸

3.1.3. Kommunikation und Leitungsspanne

Intensive authentische Kommunikation mit den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist grundsätzlich eine freie Entscheidung der Führungskraft und eine Frage ihres persönlichen Stils, aber nur bis zu einer bestimmten Teamgröße möglich.¹⁴⁹ Der so genannten Leitungsspanne kommt bezüglich der (de)motivierenden Verhaltensmöglichkeiten einer Führungskraft daher nicht unerhebliche Bedeutung zu. Bei der Leitungsspanne handelt es sich um eine organisatorische Grundentscheidung, die sich in der Regel auch für Vorgesetzte auf hohen Hierarchieebenen nicht kurzfristig verändern lässt, da sie in Stellen- und Haushaltsplänen verankert ist und Verschiebungen im Organigramm rasch zu nicht finanzierten tariflichen Neubewertungen von Stellen führen würden. Gegebenenfalls sind bei Änderungsabsichten auch die Mitbestimmungsrechte des Personalrats zu beachten.

¹⁴⁵ Paul, Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins, S. 379-381; Paul, Leitungsqualität und Mitarbeitermobilisierung, S. 163.

¹⁴⁶ Zur positiven Wirkung der Wertschätzung gemäß einer Mitarbeiterbefragung in der Technischen Informationsbibliothek Hannover und der Universitätsbibliothek Hannover vgl. Nürnberger, Dorothee: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken. In: Degkwitz (Hg.), Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, S. 45-61, hier S. 47f.

¹⁴⁷ Benz, Matthias: Das Management des Ungeschriebenen. Wie Sie mit Partizipation und Kommunikation Arbeitsbeziehungen verbessern können. In: Frey/Osterloh (Hg.), Managing Motivation, S. 215-240, hier S. 223-225; Paul, Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins, S. 126-132.

¹⁴⁸ Benz, Das Management des Ungeschriebenen, S. 224.

¹⁴⁹ Klages/Hippler/Haas, Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive, S. 76. Die maximale Leitungsspanne in der Bundesverwaltung beträgt zur Zeit 18 Unterstellungsverhältnisse. Vgl. Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Hg. vom Bundesministerium des Innern in Zusammenarbeit mit dem Bundesverwaltungsamt. PDF-Arbeitsversion Version Mai 2013. Berlin 2013 <<http://www.orghandbuch.de>>, letzter Zugriff am 10.11.2013, S. 191.

3.1.4. Zielvereinbarungen

Letzteres gilt umso mehr für die systematische Verwendung von Zielvereinbarungen, einem Führungsinstrument, das weithin empfohlen wird, weil es dem Bedürfnis des Personals nach Autonomie und Handlungsfreiheit entgegenkommt und auf diese Weise motivationsfördernd ist.¹⁵⁰ Für die Modalitäten zur Zahlung des Leistungsentgelts nach § 18 TVöD sind im Bereich des Bundes sogar ausdrücklich Dienstvereinbarungen zwischen Dienststellenleitung und Personalrat zu schließen.¹⁵¹ Damit ist auch der heikle Punkt angesprochen: Das eigentlich motivierende, weil Freiraum schaffende Instrument der Zielvereinbarung kann ins Negative kippen und die demotivierenden Effekte extrinsischer Motivierungsversuche zeigen, wenn es mit der Zahlung von Leistungsentgelt gekoppelt wird und dabei aus Sicht des Personals Verstöße gegen die prozedurale oder distributive Gerechtigkeit auftreten.¹⁵² Zwischen Führungskraft und Personal vereinbarte Ziele haben, insbesondere wenn sie entgeltwirksam sein sollen, bestimmte Anforderungen zu erfüllen: Ihre Erfüllung muss realistisch sowie objektiv – in der Regel quantitativ – messbar sein und die Zielerreichung bzw. -verfehlung muss dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin, um dessen Einkommen es geht, eindeutig zugeordnet werden können.¹⁵³ Damit ist bereits gesagt, dass sich einfache Tätigkeiten, die im Akkord erledigt werden, besonders für entgeltwirksame Zielvereinbarungen eignen. In diesen Fällen trifft nach Frey die Verdrängungshypothese nicht zu, vielmehr wirkt die extrinsische Motivation unmittelbar auf die Produktivität.¹⁵⁴

Für komplexere Tätigkeiten hingegen, bei denen qualitative Aspekte eine wichtige Rolle spielen, eignen sich entgeltwirksame Zielvereinbarungen weniger. Dasselbe gilt für höherwertige Stellen, an denen verschiedene, potentiell miteinander in Konflikt stehende Aufgaben parallel zu erfüllen sind. Denn in dieser Konstellation drohen Zielkonflikte zwischen der professionellen Erfüllung der qualitativen Aufgaben, die im Interesse der Organisation liegen, und den für die Organisation eigentlich sekundären, aber quantitativ gut messbaren

¹⁵⁰ Zur Zielvereinbarung aus motivationspsychologischer Sicht vgl. Schmidt, Klaus-Helmut/Kleinbeck, Uwe: Leistung und Leistungsförderung. In: Schuler (Hg.), Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie, S. 891-945, hier S. 925-930.

¹⁵¹ § 2 LeistungsTV-Bund.

¹⁵² Osterloh, Margit/Frey, Bruno S.: Managing Motivation für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. In: Frey/Osterloh (Hg.), Managing Motivation, S. 305-312, hier S. 311; Schmidt/Müller/Trittel, Der Konflikt um die Tarifierung des öffentlichen Dienstes, S. 158-160. Zur Bedeutung von Gerechtigkeit und Fairness für die Arbeitsmotivation, die John Stacey Adams zu einer eigenen Theorie (Equity-Theorie) ausbaute vgl. Brandstätter/Frey, Motivation zu Arbeit und Leistung, S. 308-310.

¹⁵³ Müller, Personalentwicklung, S. 309. Scheffer/Kuhl, Erfolgreich motivieren, S. 80 fordern nicht als erste, dass Ziele „smart“ zu sein hätten, also s-peziifisch, m-essbar, a-nfordernd, r-elevant und bezogen auf einen t-ime frame.

¹⁵⁴ Frey, Wie beeinflusst Lohn die Motivation?, S. 95.

Aufgaben, die den Maßstab für die Zahlung des Leistungsentgelts bilden. Ein derartiger, arbeitgeberseitig induzierter Zielkonflikt zwischen Berufsethos und Einkommen wirkt demotivierend, was weder aus Sicht von kognitiven Theorien der Zielwahl noch aus Sicht der volitionalen Theorien der Zielerreichung zu überraschen vermag.¹⁵⁵

Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass entgeltwirksame Zielvereinbarungen in Form des Leistungsentgelts nach TVöD § 18 das Bibliothekswesen in dem Moment erreicht haben, in dem sich zukunftsorientierte wissenschaftliche Bibliotheken von tayloristisch-bürokratischen Organisationsformen verabschieden (müssen) und einfach quantifizierbare Routinetätigkeiten gegenüber schlechter messbaren Tätigkeiten und Projektarbeit an Boden verlieren. Die Anzahl der inventarisierten, der in Autopsie katalogisierten oder der aus dem Magazin ausgehobenen physischen Bände ließ sich recht einfach zählen und einer Person zuordnen. Wie aber quantifiziert man entgeltwirksam die von der Verbundzentrale organisierte Masseneinspielung von e-Books in den eigenen Katalog, die Nutzung von elektronischen Zeitschriften oder die Vermittlung von Informationskompetenz?

3.1.5. Unterschiedliche Effekte auf unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Anhänger der These vom Verdrängungseffekt verlangen im Zusammenhang mit situativer Führung eine differenzierte Betrachtungsweise. Sie weisen darauf hin, dass es nicht nur unterschiedliche Tätigkeitsfelder, sondern auch unterschiedliche Mitarbeitertypen gibt, die entsprechend unterschiedlich auf extrinsische Anreize reagieren. Eine kompetente Führungskraft muss nicht nur etwas über Situationen, sondern auch über Menschentypen wissen. Frey unterscheidet zwischen fünf idealtypischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Tab. 7) und gibt gestützt auf empirische Studien in der Privatwirtschaft Wirkungen von Leistungslohn sowie von alternativen Motivierungsformen auf diese Typen an.

Der Leistungslohn wirkt demgemäß positiv auf extrinsisch motiviertes Personal. Bei den Einkommensmaximierern, die hauptsächlich am Gelderwerb zur Befriedigung von Bedürfnissen außerhalb des Arbeitskontextes interessiert sind, kommt es auf die absolute Höhe des monetären Anreizes an und der Leistungslohn ist am besten in Geld auszubezahlen, da dieses ohne Transaktionskosten in die eigenen Konsumwünsche investiert werden kann. Bei Statusorientierten ist die absolute Entgelthöhe weniger wichtig als das relative Einkommen im Vergleich zur Referenzgruppe, von der sich die Person abheben möchte. Im Extremfall kann sogar eine Lohnkürzung die Leistung steigern, wenn bei der Ver-

¹⁵⁵ Kleinbeck/Schmidt, Gruppenleistung und Leistungsförderung, S. 934-937.

Tabelle 7: Mitarbeitertypen nach Bruno S. Frey

Mitarbeitertyp	dominantes Ziel
<i>extrinsisch motiviert</i>	
Einkommensmaximierer	Geldeinkommen
Statusorientierte	Position
<i>intrinsisch motiviert</i>	
Loyale	Identifikation mit den Firmenzielen
Formalisten	richtiges Verfahren
Selbstbestimmte	Verfolgung der eigenen Ideologie

Eigene Darstellung nach: Frey, Wie beeinflusst Lohn die Motivation?, S. 94.

gleichsgruppe noch stärker gekürzt wird. Statusorientierte sprechen auch auf nicht direkt in Geld ausgedrückte Belohnungen wie etwa eine neue Büroeinrichtung positiv an.¹⁵⁶

Bei intrinsisch motiviertem Personal hingegen schwächt der Leistungslohn die Leistung. Denn der loyale Mitarbeitertyp versteht die Einführung von Leistungsentgelt als Kritik an seiner bisherigen Leistung für die Organisation und wird auf diese Weise demotiviert. Auch idealtypische Formalisten erfüllen ihre Aufgaben ohne extrinsischen Anreiz korrekt, so dass sie Leistungslöhne ebenfalls als Kritik an ihrer bisherigen Arbeit und außerdem als Kontrolle empfinden. Personal aus der Gruppe der Selbstbestimmten schließlich, die mit wenig Rücksicht auf materielle Werte und andere Personen ihre selbst gewählten Ziele mit den selbst gewählten Methoden anstreben, reagiert besonders negativ auf Leistungslöhne. Denn diese treffen die Arbeitsauffassung von Selbstbestimmten im Kern und stellen deren Selbstdefinition in Frage. Als Beispiele hierfür nennt Frey Künstler und Wissenschaftler, bei denen extrinsische Motivation die Leistungsbereitschaft und die Kreativität dramatisch senkt.¹⁵⁷ Anders als etwa Sprenger, der Motivierung in Bausch und Bogen verwirft, gibt Frey zu bedenken, dass äußerliche Anreize im Sinne von Belohnungen durchaus einen leistungsfördernden Effekt haben und nur dann zum Problem für die Produktivität werden, wenn die positive Wirkung extrinsischer Motivation und die negative Wirkung des Verdrängungseffekt in der Summe leistungsmindernd sind.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Frey, Bruno S.: Wie beeinflusst Lohn die Motivation? In: Frey/Osterloh (Hg.), Managing Motivation, S. 73-106, hier S. 92, 94-96.

¹⁵⁷ Frey, Wie beeinflusst Lohn die Motivation?, S. 93f., 97-99.

¹⁵⁸ Frey/Osterloh, Motivation, S. 30-32.

Bei den von Frey untersuchten nicht-materiellen Motivatoren Lob, Befehl, Partizipation und Autonomie verlaufen die Grenzen der unterschiedlichen Wirkungsarten nicht so eindeutig zwischen extrinsisch und intrinsisch motiviertem Personal (Tab. 8).

Tabelle 8: Wirkung nicht-materieller Motivatoren nach Bruno S. Frey

Motivationsform	verdrängt Leistungs- bereitschaft beim Typus	verstärkt Leistungs- bereitschaft beim Typus
Lob	Einkommensmaximierer Selbstbestimmte	Statusorientierte Loyale
Befehl	Einkommensmaximierer Statusorientierte Loyale Selbstbestimmte	Formalisten
Partizipation	Einkommensmaximierer	Selbstbestimmte
Autonomie	Einkommensmaximierer Statusorientierte	Loyale

Eigene Darstellung nach: Frey, Wie beeinflusst Lohn die Motivation?, S. 104.

So wirkt Lob positiv auf die Leistungsmotivation von Statusorientierten und Loyalen, während Selbstbestimmte eine Vereinnahmung befürchten und Einkommensmaximierer darin keinen Geldwert erkennen können, so dass ihre Motivation verdrängt wird. Befehle wirken ausschließlich bei Formalisten positiv, auf alle anderen Gruppen wirken diese als kontrollierend, so dass ihre Motivation in unterschiedlichem Maße verdrängt wird. Partizipation und Autonomie beeinflussen unterschiedliche Typen von intrinsisch motiviertem Personal positiv; Einkommensmaximierer hingegen halten dies für überflüssig und sehen darin einen Zeitverlust. Die Gewährung von Autonomie ist bei denjenigen Mitarbeitertypen ein problematisches Instrument, die den gewonnenen Freiraum dazu nutzen, andere Ziele als diejenigen der Organisation zu verfolgen. Das eindeutigste Bild ergibt sich in den Studien von Frey für die Einkommensmaximierer, die als einziger Mitarbeitertyp tatsächlich wie der *homo oeconomicus* funktionieren: Bei diesen kommt bei jeder hier diskutierten Form von Motivierung außer beim unmittelbar in Geld ausbezahlten Leistungslohn der Verdrängungseffekt zum Tragen.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Frey, Wie beeinflusst Lohn die Motivation?, S. 99-104.

Tabelle 9: Wertetypen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes nach Klages/Hippler/Haas

	Pflicht- und Akzeptanzbereitschaft	Bedürfnis nach Selbstverwirklichung	Hang zum Materialismus und Hedonismus	soziodemografische Merkmale	Anteil an der Stichprobe
Konventionalisten	hoch	tief	tief	50-Jährige und Ältere überrepräsentiert	23,9%
Idealisten	tief	hoch	tief	gut Gebildete überrepräsentiert	27,1%
aktive Realisten	hoch	hoch	hoch	-	29,3%
hedonistische Materialisten	tief	tief	hoch	35-Jährige und Jüngere überrepräsentiert	19,7%

Eigene Darstellung nach: Klages/Hippler/Haas, Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive, S. 106.

Die Speyerer Studie differenzierte zwischen vier verschiedene Wertetypen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Tab. 9) und fragte nach dem Einfluss der in derselben Studie empirisch bestimmten fünf Führungsstile auf die Leistungsmotivation bei den einzelnen Wertetypen. Diese fünf Führungsstile sind:

- der autokratische Führungsstil (Die Führungskraft ist gekennzeichnet durch Selbstherrlichkeit, Machtbewusstsein und Opportunismus.)
- der aufgabenorientierte Führungsstil (Die Führungskraft ist gekennzeichnet durch ausgezeichnete Fachkenntnisse. Sie gibt klare und detaillierte Arbeitsanweisungen und lässt so ihrem Personal wenig Freiraum für die selbstständige Aufgabenerledigung.)
- der mitarbeiterorientierte Führungsstil (Die Führungskraft ist gekennzeichnet durch kollegiales Verhalten. Sie greift wenig in den Arbeitsprozess ein und gewährt große Handlungsspielräume.)
- der mitarbeiter- und aufgabenorientierte Führungsstil (Die Führungskraft ist sowohl ergebnisorientiert als auch besorgt um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie gibt klare Anweisungen, gibt dem Personal Rückendeckung und zeigt einen souveränen Umgang mit Konflikten.)
- der Freistil (Die Führungskraft zeigt abwechselnd Verhaltensweisen der vor genannten Führungsstile. Sie ist nicht berechenbar, denn es fehlt an einer klaren Linie.)¹⁶⁰

Das Zusammenwirken von Führungsstil und Werttyp zeigt Tab. 10. Wenig überraschend ist die Leistungsmotivation bei den so genannten aktiven Realisten für alle Führungsstile am höchsten, diejenige der hedonistischen Materialisten am niedrigsten. Interessanter ist das Ergebnis, dass der absolute Tiefpunkt mit der Kombination Freistil-Vorgesetzter und hedonistisch-materialistischer Mitarbeiter, die besten Resultate beim Zusammentreffen eines mitarbeiterorientierten Führungsstils mit einem aktiven Realisten als Mitarbeiter zustande kommen. Idealisten kommen am besten mit kooperativen Führungsstilen zurecht. Konventionalisten zeigen keine Reaktion auf unterschiedliche Führungsstile und sind in ihrer (eher geringen) Motivation konstant.¹⁶¹ Kontraintuitiv, aber empirisch eindeutig nachgewiesen, ist die Tatsache, dass der aufgabenorientierte Führungsstil unter keinen

¹⁶⁰ Klages/Hippler/Haas, Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive, S. 36-39.

¹⁶¹ Klages/Hippler/Haas, Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive, S. 106f.

Tabelle 10: Sachmotivation als Leistungsindikator des Personals nach Wertetypen und Führungsstilen nach Klages/Hippler/Haas

	Konventionalisten	Idealisten	aktive Realisten	hedonistische Materialisten	Gesamt
autokratischer Führungsstil	5,29	5,16	5,54	5,03	5,27
aufgabenorientierter Führungsstil	5,19	5,18	5,55	5,19	5,30
mitarbeiterorientierter Führungsstil	5,19	5,50	5,88	5,13	5,50
mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führungsstil	5,38	5,52	5,66	5,27	5,66
Freistil	5,12	5,29	5,63	4,84	5,20
Gesamt	5,26	5,32	5,63	5,07	5,34

Haupteffekt Führungsstil, Wertetyp $p < .01$; Skalenweite 1 (min.) bis 7 (max.)

Eigene Darstellung nach: Klages/Hippler/Haas, Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive, S. 93 und 107.

Umständen einen positiven Einfluss auf die Motivation hat¹⁶². In späteren Arbeiten nennt Klages den mitarbeiter- und aufgabenorientierten Führungsstil „aktivierende Führung“ und empfiehlt diese ausdrücklich als Königsweg im öffentlichen Dienst. Die entscheidenden Merkmale dieses Führungsstils umschreibt er wie folgt: Der Vorgesetzte „hat eine klare Linie“, „informiert umfassend“, „motiviert durch sein Engagement“, „gibt Rückmeldung über das erreichte Leistungsniveau“, „gibt Anerkennung bei guter Leistung“ und „vereinbart Arbeitsziele“.¹⁶³

Dem in der Literatur kursierenden Vorschlag, den Führungsstil dem „Reifegrad der Mitarbeiter“ anzupassen, stehen die Autoren der Speyerer Studie daher skeptisch gegenüber. Denn es besteht typischerweise eine Korrelation zwischen Bildungsniveau, dem Rang in der Hierarchie einer Organisation und der Komplexität der zu erledigenden Aufgaben. Auf diese Weise ergibt sich aus der Reifegradtheorie quasi von selbst, dass ein autokratischer Führungsstil für das Personal auf den unteren Hierarchieebenen, das vorwiegend Routine-tätigkeiten ausübt, am effektivsten ist. Der autokratische Führungsstil wirkt aber auf allen Hierarchieebenen demotivierend und verhindert Lern- und Entwicklungsprozesse. Seine Anwendung auf der Basis der Reifegradtheorie setzt somit einen Teufelskreis in Gang, in dem sich Führungsstil, Unreife des Personals auf den unteren Hierarchieebenen und dessen Demotivierung gegenseitig verstärken.¹⁶⁴

Ein Zwischenergebnis besteht darin, dass mitarbeiterorientierte Führung voraussetzt, dass die Führungskraft weiß, mit was für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sie es zu tun hat. Um dieses Wissen intuitiv zu erwerben, benötigt sie hohe Sozialkompetenz. Die Durchführung einer Umfrage in größeren Betrieben hätte als die potentiell demotivierende Klippe zu umschiffen, dass die Umfrage an sich vom Personal als Misstrauensvotum aufgefasst wird.

3.1.6. Unterschiedliche Effekte bei unterschiedlichen Arten von Tätigkeiten

An anderer Stelle unterschied die Speyerer Forschungsgruppe mit Berufung auf Bernd Becker¹⁶⁵ nach dem steigendem Programmierungs- und Regelungsgrad zwischen vier Tätigkeitsstrukturen: Ziel- und Zweckprogrammen, Suchprogrammen, Auswahlprogram-

¹⁶² Klages/Hippler/Haas, Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive, S. 89, 94.

¹⁶³ Klages, Erfolgreich führen und motivieren!, S. 63-67 (Zitate S. 66).

¹⁶⁴ Klages/Hippler/Haas, Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive, S. 54-56. Zur Kritik an der Reifegradtheorie vgl. auch Rosenstiel/Wegge, Führung, S. 535-537.

¹⁶⁵ Becker, Bernd: Aufgabentyp und Organisationsstruktur von Verwaltungsbehörden. Strukturfolgen programmierter und nicht-programmierter Verwaltungsaufgaben. In: Remer, Andreas (Hg.): Verwaltungsführung. Beiträge zu Organisation, Kooperationsstil und Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung. Berlin 1982, S. 141-164, hier S. 145-148.

men und Arbeitsprogrammen (Tab. 11).¹⁶⁶ Motivationsfördernde und -hemmende Faktoren sind gemäß Klages nach diesen Tätigkeitsstrukturen zu differenzieren.

Tabelle 11: Programmarten und Aufgabenstrukturen nach Klages/Hippler/Haas

vorgegeben sind:	Arbeits- programm	Auswahl- programm	Suchprogramm	Zweck-/ Zielprogramm
Zwecke/Ziele	x	x	x	x
auslösende Stimuli	x	x	x	
Handlungsalternativen	x	x		
Regeln für die Alternativenauswahl	x			
Arbeitsschritte	x			
		Auswahl- ermessen	Alternativen- generierung	Tatbestands- ermessen

Eigene Darstellung nach: Klages/Hippler/Haas, Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive, S. 26.

Interessant sind folgende empirischen Ergebnisse: Bei den Ziel- und Zweckprogrammen, die dem Personal den größten Handlungsspielraum lassen, und bei den Suchprogrammen, bei denen zwar Ziele, aber nicht die Wege zu deren Erreichung vorgegeben sind, wirken neben anderen Faktoren hohe Selbstentfaltungs- und zugleich hohe Pflicht- und Akzeptanzwerte, ein mitarbeiterorientierter Führungsstil und quantitative Überlastung motivationsfördernd. Bei den Auswahl- und Arbeitsprogrammen, bei denen das Personal nur noch die Auswahl zwischen verschiedenen normierten Handlungsalternativen hat oder mit der bloßen Ausführung einer Aufgabe betraut ist, verschwindet der positive Effekt von quantitativer Überlastung. Die Selbstentfaltungswerte treten bei höherer Programmierung in den Hintergrund, die kollegiale Arbeitsatmosphäre und die Rolle des Vorgesetzten werden wichtiger.¹⁶⁷ Nachdenklich macht das empirische Ergebnis dieser Studie, dass gerade auf derjenigen Ebene, auf der die bürokratischen Routinetätigkeiten ablaufen, allgemeine schriftliche Richtlinien motivationshemmend wirken.¹⁶⁸ Nimmt man diesen Befund ernst, ergibt sich nämlich ein Gegensatz zwischen Leistungsmotivation und einer rationalen Bürokratie im Sinne Max Webers, die unabhängig und neutral Vorschriften ausführt. Im wissenschaftlichen Bibliothekswesen mit seinem hohen Standardisierungsgrad und ver-

¹⁶⁶ Klages/Hippler/Haas, Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive, S. 26; Klages, Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung, S. 15f.

¹⁶⁷ Klages, Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung, S. 16-19.

¹⁶⁸ Klages, Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung, S. 20-23.

bindlichen Regelwerken wie den Regeln für die alphabetische Katalogisierung (RAK-WB) oder den Regeln für den Schlagwortkatalog (RSWK), verbundweiten Anwendungsregeln sowie für Kooperation und Interoperabilität einzuhaltenden Metadatenstandards wären dann motivationshemmende Faktoren konstitutiv für das System.

Die Reihe von Personaltypologien könnte noch lange fortgesetzt werden. Nur ein weiterer Vorschlag soll hier aber skizziert werden. Julius Kuhl und sein Schüler David Scheffer sind grundsätzlich optimistisch, was die erfolgreiche „Implementierung von Motivationsprogrammen“ angeht und unterscheiden bei der „Persönlichkeitsdiagnostik im Dienste der Motivierung von Mitarbeitern“ neun verschiedene Typen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese gewinnen sie, in dem sie alle Kombinationsmöglichkeiten von hoher bzw. niedriger Ausprägung von Leistungsmotiv, Machtmotiv und Bindungsmotiv durchspielen und dem neunten Typ die mittelstarke Ausprägung aller drei Motive zuschreiben (Tab. 12).¹⁶⁹

Tabelle 12: Motivationstypen nach Scheffer/Kuhl

	Machtmotiv	Bindungsmotiv	Leistungsmotiv
Machtvolle Gestalter	stark	schwach	schwach
Harmonische Teamplayer	schwach	stark	schwach
Anspruchsvoller Macher	schwach	schwach	stark
Engagierte Anführer	stark	schwach	stark
Ehrgeizige Networker	schwach	stark	stark
Freundliche Strategen	stark	stark	schwach
Kraftvolle Antreiber	stark	stark	stark
Ruhige Genießer	schwach	schwach	schwach
Vielseitige Ausprobierer	mittel	mittel	mittel

Eigene Darstellung nach: Scheffer/Kuhl, Erfolgreich motivieren, S. 72-77.

An dieser Stelle ist weniger von Interesse, wie die Charakterisierung der einzelnen Typen als Führungskräfte und Unterstellte im Detail aussieht, als die Tatsache, dass auch diese beiden ausdrücklich für die Praxis schreibenden Psychologen eine systematische Analyse der Ausgangssituation und anschließend Maßnahmen fordern, die auf Situation *und* Personal abgestimmt sind. Ergänzend zu den bisher besprochenen Autoren unterstreichen Kuhl und Scheffer das Prinzip der doppelten Passung, gemäß dem die

¹⁶⁹ Scheffer, David/Kuhl, Julius: Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivations-techniken. Göttingen 2006, S. 67-77 (Zitate: S. 67).

Motivierungsmethoden nicht nur zum Personal, sondern auch zu den Führungskräften passen und von letzteren getragen werden müssen.¹⁷⁰

3.1.7. Zwischenbilanz

Als Zwischenbilanz lässt sich mit Frey festhalten, dass die Personalgewinnung von großer Bedeutung ist. Es gilt, die richtige Mischung von Mitarbeitertypen mit Blick auf die Ziele einer Organisation auszuwählen.¹⁷¹ Die Zusammenstellung funktionierender Teams durch Führungskräfte ist im wissenschaftlichen Bibliothekswesen, in dem Stellen tendenziell abgebaut und die Personalfluktuation eher gering ist, allerdings leichter gesagt als getan. Die Frage, welcher Führungsstil der stabilen Stammebelegschaft und ihren – ggf. neuen – Aufgaben angemessen ist, ist daher von nicht geringer Bedeutung. Daran schließt sich logisch die Frage an, ob im wissenschaftlichen Bibliothekswesen allgemein oder in bestimmten Aufgabenbereichen ein bestimmter Mitarbeitertyp dominiert. Solange aktuelle bibliotheksspezifische empirische Untersuchungen fehlen, bleiben die Antworten auf diese Fragen wie auf viele andere spekulativ.

Das Erfahrungswissen legt nahe, dass folgende Komplexe einen lohnenswerten Untersuchungsgegenstand abgeben würden:

- Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von wissenschaftlichen Bibliotheken, die vor zwei oder drei Jahrzehnten im Sinne der Person-Organisation- und der Person-Job-Fit-Theorie eine richtige, ihren Werten und Fähigkeiten entsprechende Berufswahl getroffen haben, heute noch am richtigen Ort? Wie in Kap. 2.2.4. skizziert, haben sich das Berufsbild und die Bibliothek als Arbeitsplatz in kurzer Zeit stark verändert. Was für ein Führungsstil wäre bei der hier implizierten These der adäquate?
- Präziser und suggestiver gefragt: Hat das wissenschaftliche Bibliothekswesen als Teil des öffentlichen Dienstes aufgrund der Mechanismen der Selbstselektion früher überdurchschnittlich viele Menschen, die sich in tayloristischen Strukturen wohl fühlen, und Formalisten im Sinne Freys angezogen, die sich heute *contre cœur* in einem unberechenbaren, dynamischen, unter hohem Veränderungsdruck stehenden Arbeitsumfeld wiederfinden? Wenn dem so wäre, ließe sich daraus folgern, dass das von den Tarifpartnern für Bund und Kommunen eingeführte Leistungsentgelt als Motivierungsmaßnahme aufgrund des vorherrschenden Mitarbeitertyps in den wissenschaftlichen Bibliotheken kontraproduktiv ist. Weiter

¹⁷⁰ Scheffer/Kuhl, Erfolgreich motivieren, S. 45, 101-104. Speziell zum Bibliothekswesen vgl. Vonhof, Cornelia: Die Bibliothek als Betrieb. In: Umlauf, Konrad/Gradmann, Stefan (Hg.): Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven. Stuttgart 2012, S. 266-286, hier S. 273f.

¹⁷¹ Frey, Wie beeinflusst Lohn die Motivation?, S. 105.

ließe sich ableiten, dass das nicht-materielle Motivierungsinstrument des Befehls im Gegensatz zu anderswo bei der bibliothekarischen Stammebelegschaft durchaus effektiv sein könnte. Führt man diesen Gedanken zu Ende, käme man aber zu dem höchst zwiespältigen Ergebnis, dass kurzfristig erfolgreiche Personalführung eine autoritäre Betriebskultur zementieren und sich so eine immer größere Distanz zwischen unveränderter Betriebskultur und gesellschaftlichem Wertewandel aufbauen würde. Zwiespältig deshalb, weil eine Entfernung von der Gesellschaft und ihren Werten kaum eine langfristige tragfähige Überlebensstrategie für das wissenschaftliche Bibliothekswesen darstellt.

Die empirischen Ergebnisse von Paul und der Speyerer Forschungsgruppe widersprechen der hier insinuierten These, da sie autoritäre Führung als eindeutig kontraproduktiv herausarbeiten. Ob dies die Frey'sche Behauptung widerlegt, dass Formalisten für Befehle empfänglich sind, oder eher ein Indiz dafür ist, dass sich wenige Formalisten unter den öffentlich Bediensteten befinden, kann an dieser Stelle nicht entschieden werden.

Wurde oben offene Kommunikation als weitgehend freie Entscheidung einer einzelnen Führungskraft dargestellt, so haben Führungskräfte im öffentlichen Dienst zweifellos auch einen breiten Handlungsspielraum bei der Wahl ihres Führungsstils. Allerdings sind hier auch deutlicher Grenzen erkennbar. So sind bestimmte Führungsmethoden wie formelle Zielvereinbarungen nicht ohne Mitbestimmungsverfahren praktikierbar und setzen daher ein grundsätzliches Einverständnis der Dienststellenleitung (und des Personalrats) voraus. Umgekehrt sind von übergeordneten Hierarchieebenen initiierte, in Dienstvereinbarungen niedergelegte Regelungen oder beispielsweise das von den Tarifpartnern vereinbarte Leistungsentgelt auch dann in die Praxis umzusetzen, wenn die konkrete Führungskraft der Ansicht ist, dass ein von übergeordneten Instanzen festgelegtes Anreizsystem die intrinsische Motivation im eigenen Team verdrängt. Im Vergleich zur Privatwirtschaft dürfte es im öffentlichen Dienst aufgrund der höheren Regelungsdichte und dem in der Public Service Motivation der Beschäftigten stärker verankerten Gerechtigkeitsgedanken auch schwieriger sein, situativ und personenbezogen differenzierte Führungsstile zu pflegen. Es würde die Systemgrenzen des öffentlichen Dienstes sprengen, leistungsbezogene Entgeltbestandteile nur für diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuführen, die leicht zählbare Routinetätigkeiten ausüben und auf extrinsische Leistungsanreize mutmaßlich ansprechen würden.¹⁷² Eine grundlegende Einschränkung besteht außerdem darin, dass

¹⁷² Die unterschiedliche Behandlung von Beamten und Tarifbeschäftigten ist allerdings zulässig.

auch nicht-materielle Anreize wie Fortbildung aus Sicht der Bibliothek Geld kosten, das in den Zeiten sinkender Haushalte nicht unbedingt zur Verfügung steht.

3.2. Arbeitsorganisation und -modelle

3.2.1. Personalentwicklung

Personalentwicklung als motivierender Faktor hängt einerseits direkt zusammen mit der Führungskraft und ihrem Führungsstil, werden doch die Personalentwicklungskonzepte der Organisation durch direkte Vorgesetzte vermittelt und/oder mit diesen ausgehandelt. Das Thema hätte daher mit einem gewissen Recht in das vorangehende Kapitel integriert werden können. Gleichzeitig ist Personalentwicklung untrennbar von Organisationsentwicklung.¹⁷³ Sie übersteigt dann rasch den Bereich, in dem eine einzelne Führungskraft autonom handeln kann. Versteht man unter Personalentwicklung nicht bloß die „Anpassungsfortbildung [...] im Sinne eines Reparaturmechanismus für festgestellte Qualifikationsdefizite“, sondern ein strategisches, antizipatorisches Handeln, das sich an den prognostizierten künftigen Arbeitsanforderungen orientiert,¹⁷⁴ wird deutlich, dass es bei der Entscheidung für systematische Personalentwicklung um eine organisatorische Grundsatzentscheidung für eine „lernende Organisation“ geht, die flexibler als traditionelle bürokratische Organisationen auf veränderte Umweltbedingungen reagieren können.¹⁷⁵

Die Literatur unterstreicht daher die Prozesshaftigkeit von Personalentwicklung.¹⁷⁶ Die Ziele, die das Management mit Personalentwicklung typischerweise verbindet (Steigerung von Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Motivation und Integration sowie Qualifikation des Personals, aber auch Rationalisierung) und die Ziele intrinsisch motivierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Zufriedenheit, Selbstverwirklichung, Weiterentwicklung im Beruf) gehen dabei Hand in Hand.¹⁷⁷ Nicht selten wird Personalentwicklung als Teil eines umfassenden, im gemeinsamen Interesse von Führungskräften und Personal liegenden

¹⁷³ Huth, Anna-Katharina: Personalentwicklung. In: Hobohm/Umlauf (Hg.), Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Abs. 4.1.1, S. 5; Huth, Anna-Katharina: Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Berlin 2011, <[urn:nbn:de:kobv:11-100187501](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:11-100187501)>, letzter Zugriff am 10.11.2013, S. 12; Umlauf, Konrad: Personalentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2001, <<http://www.ib-hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h94/h94.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013, S. 7.

¹⁷⁴ Müller, Personalentwicklung, S. 310.

¹⁷⁵ Müller, Personalentwicklung, S. 307f., 316; Flicker, Anja/Paul, Thomas M.: Wissen sichern in Organisationen am Beispiel der Stadtbücherei Würzburg. In: Degkwitz (Hg.), Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, S. 131-148, hier S. 146f.; Huth, Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken, S. 15 (mit weiterführender Literatur).

¹⁷⁶ Huth, Personalentwicklung, Abs. 4.1.1, S. 5.

¹⁷⁷ Huth, Personalentwicklung, Abs. 4.1.2, S. 1; Huth, Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken, S. 13.

Gesundheitsmanagements betrachtet, das Fehlzeiten verringert und die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Leistungsmotivation nachhaltig erhöht.¹⁷⁸

Personalentwicklung hat als Instrument der Motivationssteigerung die besten Erfolgsaussichten, wenn bei der Bedarfsanalyse ein kooperativ-partizipatives Verfahren gewählt wird. Das heißt u.a., dass die Fortbildungsbedarfsplanung und die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten Teil von regelmäßig durchgeführten strukturierten Mitarbeitergesprächen sind, Mitarbeiter schriftlich befragt werden oder so genannte Qualitätszirkel gebildet werden.¹⁷⁹

Die klassische Trias von Empfehlungen für die innerbetriebliche Personalentwicklung und Motivationssteigerung – *job rotation*, *job enlargement* und *job enrichment*¹⁸⁰ – kann auch innerhalb einer wissenschaftlichen Bibliothek zur Anwendung kommen. Worin bestehen diese Instrumente und wie sind Sie zu bewerten?

Bei der *job rotation* wechselt das Personal in regelmäßigen Abständen den Arbeitsplatz auf ein und derselben horizontalen Ebene. Dies vermeidet Motivationsverluste durch zu starre Routine und fördert den sozialen Austausch. Aus Sicht der Führungskräfte kommt als positiver Aspekt dazu, dass das Personal nötigenfalls flexibler einsetzbar ist. Dieses Instrument ist rechtlich, tariflich und finanziell weitgehend unkritisch, da bei der Zirkulation von Personal auf einer Ebene keine Höher- oder Tieferbewertungen von Stellen bzw. keine Höher- oder Herabgruppierungen von Personal drohen und damit auch die Mitbestimmungsrechte des Personalrats auf ein Minimum beschränkt sind. Damit die Maßnahme motivierend wirkt, sind aber Partizipation und Kommunikation entscheidend. Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter den Wechsel als Strafe für vorangehende Leistungsdefizite oder als Abschiebung auf einen weniger attraktiven Arbeitsplatz statt als Lernchance wahrnimmt, ist ein positiver Effekt zumindest bei diesem Individuum unwahrscheinlich.

Beim *job enlargement* werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzliche gleichwertige Aufgaben übertragen und auf diese Weise der Abwechslungsreichtum der Arbeit erhöht. Dieses Instrument verhindert wie die *job rotation* die schleichend eintretende Unterforderung durch ständig wiederholte Tätigkeiten, die sich nicht weiterentwickeln. Das Prinzip der Gleichwertigkeit der Aufgaben stellt auch hier sicher, dass kaum rechtli-

¹⁷⁸ Beger, Gabriele: Personalentwicklung. Neue Aufgaben und „altes“ Personal. In: Degkwitz (Hg.), Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, S. 157-166, hier S. 157. Vgl. auch Haas-Betzweiser, Eva: Die Bibliothek von innen heraus entwickeln. Personal- und Organisationsentwicklung in der Staatsbibliothek zu Berlin. In: ebd., S. 91-105, hier S. 96-100; Huth, Personalentwicklung, Abs. 4.1.2, S. 3.

¹⁷⁹ Müller, Personalentwicklung, S. 308-312, 315f.; Huth, Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken, S. 14, 26-31.

¹⁸⁰ Schnellling, Personal in den wissenschaftlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland, S. 86f.; Müller, Personalentwicklung, S. 311f.

che, tarifliche und finanzielle Hürden zur Realisierung bestehen. Problematisch ist es allerdings, ausschließlich neue Aufgaben zu übertragen, ohne dass alte wegfallen oder dass organisatorisch-technische Änderungen zu einer Aufwandreduktion bei den bisherigen Tätigkeiten geführt haben. Denn dann droht die Gefahr, dass das Personal nicht die motivationsfördernde Entwicklungschance sieht, sondern bloß wahrnimmt, dass ihm im Zuge des allgemeinen Ressourcenabbaus Mehrarbeit „aufgedrückt“ wird. Wiederum ist für den erfolgreichen Einsatz des Instruments die Art der Entscheidungsfindung und die Kommunikationsstrategie von zentraler Bedeutung.

Beim *job enrichment* werden neue, qualitativ höherwertigere Tätigkeiten übertragen und die Herausforderungen durch die Arbeitsaufgabe erhöht. Die motivierende Wirkung eines solchen Vertrauensbeweises ist offensichtlich. Im Gegensatz zu *job rotation* und *job enlargement* stößt das *job enrichment* jedoch rasch an strukturelle Grenzen. Steht keine höherwertige Stelle bzw. keine Finanzierung zur Verfügung dürfen nur so viele höherwertige Aufgaben übertragen werden, dass trotz Tarifautomatik keine Höhergruppierung resultiert. Geschieht dies allerdings bis zum theoretischen Maximum von 49 Prozent, besteht ein nicht geringes Risiko, dass die betroffene Person ihr gleichbleibendes Gehalt als nicht mehr adäquat wahrnimmt.¹⁸¹

Die Offenheit des Personals für Personalentwicklungsmaßnahmen und seine Bereitschaft zur Partizipation sind nicht selbstverständlich. Praxisberichte sprechen von teilweise beträchtlichen Hürden, die es für Bibliotheksleitungen und Führungskräfte zu überwinden gilt. Das Beharrungsvermögen von Personen und institutionellen Gefügen ist nicht zu unterschätzen. Wie sanfte Anreize geschaffen werden können, zeigt etwa die Universitäts- und Landesbibliothek Münster, in der die Beteiligung an der Arbeitsplatzrotation freiwillig ist. Gleichzeitig ist allen Beteiligten bekannt, dass bei internen Bewerbungen und Beförderungen die Teilnahme am Rotationsmodell bei im Übrigen gleicher Qualifikation den Ausschlag gibt.¹⁸²

3.2.2. Neue Organisationsformen

Die Abkehr von Organisationsformen mit steilen Hierarchien und einlinigen Unterstellungsverhältnissen gehört zu den weiteren Empfehlungen der Fachliteratur, die sich gemäß empirischen Untersuchungen bewähren. Unter Motivationsgesichtspunkten sind

¹⁸¹ Umlauf, Personalentwicklung in Bibliotheken, S. 13.

¹⁸² Tröger, Beate: Personalentwicklung in der Praxis. In: Degkwitz (Hg.), Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, S. 81-89, hier S. 86.

zeitlich befristete Projektgruppen sowie aufgabenbezogen gebildete hierarchie- und abteilungsübergreifende *task forces* starren Organigrammen in der Regel überlegen.¹⁸³

Die Rolle der Führungskräfte verändert sich auch dadurch. Die Anforderungen an sie verschieben sich weg von der Sach- hin zur Sozialkompetenz. In gewissem Sinne kommt es dadurch zu einer Renaissance der Eigenschaftstheorien der Führung.¹⁸⁴ Sie sind gefragt als Lernvorgesetzte, Administratoren, Teamchefs, Repräsentanten der Gruppe nach außen sowie auch und gerade als Konfliktmanager. Weniger als in der älteren Führungspraxis sind das Anordnen und Kontrollieren entscheidend. Vielmehr gilt es, Feedback zu geben und gruppendynamische Prozesse zu moderieren.¹⁸⁵

Für die Leistungsmotivation in Gruppen sind neben dem gekonnten Umgang mit Konflikten durch die Führungskraft auch die Faktoren Partizipation und Autonomie zentral.¹⁸⁶ So hat, um ein Beispiel für ein konkretes Instrument zu nennen, das von Robert D. Pritchard, Uwe Kleinbeck und Klaus-Helmut Schmidt entwickelte Partizipative Produktionsmanagement¹⁸⁷ einen empirisch nachweisbaren positiven Effekt auf Gruppenleistungen. Das Partizipative Produktionsmanagement beruht auf den drei Säulen Leistungsmessung, systematische Leistungsrückmeldung und Zielvereinbarung. Seine leistungsfördernden Effekte gehen insbesondere darauf zurück, dass die Mitglieder der Arbeitsgruppe in die Aufgliederung der Gruppenaufgabe in einzelne Aufgabenbereiche und in die Entwicklung der Leistungsindikatoren eingebunden sind. Die Kompetenz der Arbeitsgruppenmitglieder wird auf diese Weise systematisch anerkannt, was die Motivation fördert. Die Ergebnisse der Leistungsmessung stoßen auf Akzeptanz, weil der zugrundeliegende Maßstab Ergebnis eines partizipativen Prozesses ist. Die Zielorientierung stärkt gemäß den Verfechtern des Partizipativen Produktionsmanagements die Selbstorganisation der Gruppenmitglieder, lässt kollektive Lernprozesse zu und führt zu höherer Zufriedenheit.¹⁸⁸

¹⁸³ Müller, Personalentwicklung, S. 307f., 312. Vgl. auch Vonhof, Die Bibliothek als Betrieb, S. 277f. Zu den Risiken von Gruppenarbeit („soziales Faulenzen“, „Trittbrettfahrer“-Effekte und „Ausnutzungseffekt“) vgl. Kleinbeck/Schmidt, Gruppenleistung und Leistungsförderung, S. 452f.

¹⁸⁴ Rosenstiel/Wegge, Führung, S. 507.

¹⁸⁵ Müller, Personalentwicklung, S. 313; Kleinbeck/Schmidt, Gruppenleistung und Leistungsförderung, S. 912-915.

¹⁸⁶ Brodbeck/Guillaume, Arbeiten in Gruppen, S. 260f.

¹⁸⁷ Pritchard, Robert D./Kleinbeck, Uwe/Schmidt, Klaus-Helmut: Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. München 1993.

¹⁸⁸ Kleinbeck, Uwe: Förderung motivationaler und volitionaler Kompetenz in Arbeitsgruppen. In: Kleinbeck/Schmidt (Hg.), Arbeitspsychologie, S. 705-747, hier S. 730-735. Vgl. auch Kleinbeck, Uwe/Schmidt, Klaus-Helmut: Gruppenleistung und Leistungsförderung. In: Schuler (Hg.), Organisationspsychologie. Gruppe und Organisation, S. 445-491.

3.2.3. Neue Arbeitsmodelle

Nicht nur im Bibliothekswesen gibt es einen allgemeinen Trend zur Arbeitszeitflexibilisierung. Diese ergibt sich einerseits dadurch, dass wissenschaftliche Bibliotheken, die sich als kundenorientierte Dienstleistungsbetriebe verstehen, heute deutlich länger geöffnet haben und digitale Services erbringen, als die Normalarbeitszeit einer einzelnen Person in demselben Zeitraum beträgt. Dabei ist es einerlei, ob man in Arbeitstagen, -wochen, oder -monaten zählt. Andererseits ist mit dem gesellschaftlichen Wertewandel die Vielfalt der Lebensentwürfe und damit das Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach flexibel einteilbaren Arbeitspensen gestiegen. Die einschlägigen Gesetzesbestimmungen und die Tarifverträge lassen innerhalb gewisser Grenzen zu, die Arbeitszeitflexibilisierung in einer wissenschaftlichen Bibliothek durch Dienstvereinbarung zu regeln.¹⁸⁹

Während die Aufrechterhaltung geordneter Abläufe in den Randzeiten und das reibungslose Funktionieren von eng verzahnten Teams der Flexibilisierung der Arbeitszeiten eher entgegenstehen, ist die Botschaft, dass der Arbeitgeber in die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertraut, motivationsfördernd. Denn die teilweise selbstbestimmte Wahl der Arbeitszeiten bedeutet einen wesentlichen Autonomiegewinn und lässt es zu, Beruf mit außerberuflichen Aktivitäten und Verpflichtungen besser zu verbinden. Dies wiederum steigert die Arbeitszufriedenheit.¹⁹⁰ Eine Systematisierung der möglichen Modelle stammt von Karl Linnenkohl (Tab. 13).

Besonders verbreitet sind:

- Gleitzeit mit Anwesenheitspflicht zu Kernzeiten¹⁹¹
- Teilzeitarbeit
- *job sharing*
- Langzeitarbeitskonten
- Sabbatical
- Altersteilzeit
- Telearbeit

¹⁸⁹ Naumann, Ulrich: Arbeitszeitmodelle. In: Hobohm/Umlauf (Hg.), Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Abs. 4.4.1-4.4.3.

¹⁹⁰ Flemming, Arend: Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Bericht aus der bibliothekarischen Praxis. In: Degkwitz (Hg.), Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, S. 115-122.

¹⁹¹ Flemming, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, S. 120f. hält dieses Arbeitszeitmodell für zu unflexibel und empfiehlt statt dessen Vertrauensarbeitszeit. Letztere ist aber unüblich im öffentlichen Dienst, da sowohl das Management skeptisch ist, das darin einen Kontrollverlust sieht, als auch das Personal, das die Entgrenzung der Arbeit befürchtet. Vgl. Korb, Susanne: Vertrauensarbeitszeit. In: Hobohm/Umlauf (Hg.), Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Abs. 4.4.6, S. 6.

Diese neuen Arbeitszeit- und Arbeitsmodelle sind dazu geeignet, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. In der Regel ist ihre Einführung durch eine einzelne Führungskraft ausgeschlossen, hierfür sind die Bibliotheksleitung und/oder übergeordnete Instanzen zuständig. Wenn die Instrumente aber grundsätzlich implementiert sind, liegt es an der Führungskraft, ihren Gebrauch nicht nur zuzulassen, sondern zu ihrer Verwendung zu ermutigen.

Tabelle 13: Arbeitszeitmodelle

starre Arbeitszeit	beschränkt flexible Arbeitszeit	Flexible Arbeitszeit			selbstbestimmte Arbeitszeit
		Lage	Dauer	Lage+Dauer	
Teilzeit	Überarbeit/ Mehrarbeit	Freischicht	Flexible Altersgrenze	Qualifizierte Gleitzeit (mit und ohne Zeitkontrolle)	Telearbeit
	Schichtarbeit	einfache Gleitzeit (mit Zeitkontrolle)		Job sharing	Heimarbeitsplatz
				„Amorphe“ Arbeitszeit	

Quelle: Naumann, Arbeitszeitmodelle, Abs. 4.4.5, S. 2 nach Linnenkohl, Karl: Entscheidungsrahmen für flexible und individuelle Arbeitszeiten. In: Wagner, Dieter (Hg.): Arbeitszeitmodelle. Flexibilisierung und Individualisierung. Göttingen, S. 35-38.

4. Schluss

In der neueren Motivationsforschung besteht unabhängig von der theoretischen Schule ein breites Einvernehmen darüber, dass es viel einfacher ist, von außen intrinsische Motivation zu zerstören, als extrinsisch zu motivieren. Die Leistungsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt letztlich in deren Selbstverantwortung. Sie ist aber durch äußere Umstände positiv wie negativ beeinflussbar. Der Versuch, durch äußere Anreize zu motivieren, ist stets von einem hohen Risiko begleitet, dass der gegenteilige Effekt erzielt und die vorhandene intrinsische Motivation verdrängt wird.

Für die einzelne Führungskraft in einer wissenschaftlichen Bibliothek ist es ernüchternd zu erkennen, dass eine ganze Reihe von Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst, die ihrem Zugriff entzogen sind, motivationshemmend wirken. Dazu gehören die Tarifverträge mit ihren mobilitäts- und flexibilitätsfeindlichen Elementen, eine unzeitgemäße Entgeltordnung, der Dualismus von Tarifbeschäftigten und Beamten sowie die vom Personal wahrgenommenen Einsparungen bei Personal- und Erwerbungssetat, die den Sinn der eigenen Tätigkeit in Frage stellen und die ohnehin geringen Aufstiegschancen weiter mindern. Dazu kommt die dynamische Entwicklung des Bibliothekswesens insgesamt im digitalen Zeitalter, die dem Personal hohe Anpassungsbereitschaft und Lernfähigkeit abfordert, ohne dass dies in irgendeiner Weise honoriert würde. Eine homogene Altersstruktur mit einem hohen Durchschnittsalter trägt in dieser Hinsicht nicht zur Entspannung bei. Verliert eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter den Anschluss, sind Unzufriedenheit und Demotivierung als Folge des Nicht-(Mehr)-Könnens unausweichlich. Gleichzeitig sind im öffentlichen Dienst auch die Sanktionsmöglichkeiten bei Minderleistung begrenzter als in der Privatwirtschaft. Limitierter sind angesichts des Gleichheitsgrundsatzes, der sowohl rechtlich/tariflich als auch mental verankert ist, die Möglichkeit der Ungleichbehandlung von motiviertem Personal und solchem, das schwächere Leistungen erbringt. Diese Grundstrukturen des öffentlichen Dienstes wären, selbst wenn der politische Wille dafür vorhanden sein sollte, höchstens langfristig änderbar.

Die Revolutionierung des Bibliothekswesens in den letzten Jahren durch elektronische Arbeitsmittel und digitale Publikationen bietet aber auch Chancen, entstehen doch dadurch tendenziell anforderungs- und abwechslungsreichere Tätigkeitsprofile, die auszufüllen eine durchaus motivierende Herausforderung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden könnte. Auch moderne Managementmethoden wie *job rotation* und *job enlargement* und

neue Arbeitszeitmodelle, die in der Regel positiv auf die Motivation wirken, sind in wissenschaftlichen Bibliotheken realisierbar. Voraussetzung ist allerdings eine entsprechende Entscheidung auf Leitungsebene.

Der Handlungsspielraum einer einzelnen Führungskraft beschränkt sich auf einen vergleichsweise engen Wirkungskreis. Dort kommt ihrem Führungshandeln aber eine Schlüsselrolle zu. Der Führungsstil und die Führungskompetenzen bestimmen maßgeblich das Betriebsklima, das wiederum auf Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit der Bibliothek und die Leistungsmotivation zurückwirken. Einige Führungsstile sind mit den heutigen gesellschaftlichen Werten anscheinend nicht mehr vereinbar. Insbesondere der „autokratische Führungsstil“, in dem Selbstherrlichkeit, Machtbewusstsein und Opportunismus des Vorgesetzten zusammenkommen, erweist sich in den empirischen Studien als eigentlicher Motivationskiller. Weniger eindeutig sind die Empfehlungen für den „richtigen“ Führungsstil. Klare Ziele, intensive Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie echte Wertschätzung für sie, gutes Konfliktmanagement sowie die Bereitschaft, Partizipation und Autonomie zuzulassen, sind aber kaum verzichtbare Elemente guter Führung.

Die jeweiligen Autoren mögen dies unter der Bezeichnung „situative Führung“ bzw. „aktivierende Führung“ laufen lassen oder auch nicht: Erfolgreiche Führung, die die Entfaltung intrinsischer Motivation zulässt, muss sowohl der Situation als auch dem Personal angepasst und somit flexibel sein. Für die einzelne Führungskraft setzt dies Sozialkompetenz und Menschenkenntnis im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der eigenen wissenschaftlichen Bibliothek voraus.

Auf einer höheren Abstraktionsstufe ergibt sich daraus ein Forschungsdesiderat. Wir wissen noch viel zu wenig über das Bibliothekspersonal als Ganzes. Es fehlen aktuelle, breit angelegte empirische Studien zur Frage nach den Motiven der Berufswahl, der Karriereentwicklung und der Stabilität oder Verschiebung von Werten im Laufe des Berufslebens. Zog und/oder zieht das wissenschaftliche Bibliothekswesen einen bestimmten Mitarbeiter-typ in überdurchschnittlicher Weise an? Inwiefern sind für den öffentlichen Dienst insgesamt gewonnene empirische Ergebnisse über Belegschaften für das wissenschaftliche Bibliothekswesen aussagekräftig? Können sich Personen, die sich im Sinne der Person-Organisation- und der Person-Job-Fit-Theorie vor zwei oder drei Jahrzehnten bewusst für die Bibliothek als bürokratisch-tayloristische Organisation entschieden haben, in derjenigen beruflichen Umgebung selbst verwirklichen, in der sie sich heute bewegen? Wenn nicht, welches sind die Folgen für Leitung und Personal?

In diesem Lichte bekommt es eine ironische Note, dass das Leistungsentgelt nach § 18 TVöD, das sich insbesondere für hoch repetitive Tätigkeiten in der tayloristischen Massenproduktion eignet, ausgerechnet in einer Zeit eingeführt werden sollte (und in Bund und Gemeinden anders als in den Ländern tatsächlich eingeführt wurde), in der in den wissenschaftlichen Bibliotheken frühere Organisationsformen allmählich abgelöst und durch neue, einem komplexen Dienstleistungsbetrieb angemessenere ersetzt wurden und werden. Die in Teilen der vorliegenden Arbeit gewählte Makroperspektive, die sich mit motivationsbeeinflussenden Strukturen im wissenschaftlichen Bibliothekswesen insgesamt beschäftigt, vermag offensichtlich destruktive Führungsstile zu entlarven und motivationshemmende Organisationsformen zu benennen. Daraus ergibt sich für die einzelne Führungskraft an ihrem konkreten Wirkungsort ein gewisser Trost. Denn es wird offensichtlich, dass vor Ort möglicherweise bestehende Motivationsdefizite und Führungsprobleme weit verbreitet sind. Schritte zur Verbesserung können aber nur im Mikrokosmos vor Ort unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten erfolgen. Dabei sind Kommunikation, Partizipation und Zielorientierung notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für den Erfolg.

5. Literaturverzeichnis

5.1. Institutionelle URLs (letzter Zugriff am 10.11.2013)

Berufe im Spiegel der Statistik des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit	http://bisds.infosys.iab.de/
Berufsverband Information Bibliothek e.V. (BIB)	http://www.bib-info.de/
Bundesministerium des Inneren	http://www.bmi.bund.de/
DBS – Deutsche Bibliotheksstatistik	http://www.bibliotheksstatistik.de
ddb – Beamtenbund und Tarifunion	http://www.dbb.de/
Statistisches Bundesamt	http://www.destatis.de
Tarifgemeinschaft deutscher Länder	http://www.tdl-online.de/
Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände	http://www.vka.de/

5.2. Verwendete Publikationen

Achtziger, Anja/Gollwitzer, Peter M.: Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hg.): Motivation und Handeln. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin 2010, S. 309-335.

Albrecht, Jörg: Integrierte elektronische Bibliothekssysteme in wissenschaftlichen Bibliotheken Deutschlands. Diss. HU Berlin 2010, <<http://repo.ub.rub.de/bibliographie/14226007X/Diss2010.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Arbeitsvorgänge in wissenschaftlichen Bibliotheken (AVWB). Beschreibung und Bewertung nach dem Bundes-Angestelltentarifvertrag (BAT). Hg. von einer gemeinsamen Expertengruppe des Deutschen Bibliotheksinstituts, des Vereins der Diplombibliothekare an wissenschaftlichen Bibliotheken und des Vereins der Bibliothekare und Assistenten. Berlin 2000.

Atkinson, John W.: Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior. In: Psychological Review 64 (1957), S. 359–372.

Badura, Bernhard et al. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft. Berlin 2012.

Ball, Rafael: Die Diversifizierung von Bibliotheksdienstleistungen als Überlebensstrategie. In: B.I.T. online 2 (1999), S. 11-22, <<http://www.b-i-t-online.de/archiv/1999-01/fachbeitraege/beitrag01/01.htm>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Bauer, Yvonne: Mitarbeitermotivation in Bibliotheken. Diplomarbeit FH Köln 1998, <<http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/band009.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Bauert, Janis Mathilda: Die Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst auf Grundlage von § 18 TVöD (Bund) und LeistungsTV-Bund. Hamburg 2010.

Becker, Bernd: Aufgabentyp und Organisationsstruktur von Verwaltungsbehörden. Strukturfolgen programmierter und nicht-programmierter Verwaltungsaufgaben. In: Remer, Andreas (Hg.): Verwaltungsführung. Beiträge zu Organisation, Kooperationsstil und Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung. Berlin 1982, S. 141-164.

Beger, Gabriele: Personalentwicklung. Neue Aufgaben und „altes“ Personal. In: Degkwitz, Andreas (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2013, S. 157-166.

Benz, Matthias: Das Management des Ungeschriebenen. Wie Sie mit Partizipation und Kommunikation Arbeitsbeziehungen verbessern können. In: Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (Hg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2., akt. und erw. Aufl. Wiesbaden 2002, S. 215-240.

Bericht des Arbeitskreises zur Bewertung von Eignung und Leistung der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts zur Einführung von Systemen zur Verwendungsbeurteilung und zur Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst. In: Triebe, Johannes K./Fischer, Hardi/Ulich, Eberhard (Hg.): Auswahl von Bewerbern für den öffentlichen Dienst. Problemstudie zur Informations- und Entscheidungsfindung. Baden-Baden 1973, S. 241-380.

Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland 1994. Hg. von einer Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare. Berlin 1995.

Berufsverband Information Bibliothek: Offener Brief an ver.di zur neuen Entgeltordnung für die Beschäftigten der Länder, 09.12.2011, <http://www.bib-info.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20Eingruppierung%20und%20Besoldung/Tarifverhandlungen/Offener_Brief_zur_EGO_TV-L_an_verdi.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung 2009. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. Wiesbaden 2009, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Vorausbe-rechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung 2009. Wiesbaden 2009, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060_5124202099005.xls?__blob=publicationFile>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Bosetzky, Horst: Die „kameradschaftliche Bürokratie“ und die Grenzen der wissenschaftlichen Untersuchung von Behörden. In: Die Verwaltung 4 (1971), S. 325-335.

Brammer, Gundula/Seitz, Cornelia/Rump, Jutta: Jung und Alt in Unternehmen. Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch. In: Schemme, Dorothea (Hg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Bielefeld 2001, S. 28-46.

Brandstätter, Veronika/Frey, Dieter: Motivation zu Arbeit und Leistung. In: Schuler, Heinz (Hg.): Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie. Göttingen 2004, S. 295-341.

Brodbeck, Felix C./Guillaume, Yves R. F.: Arbeiten in Gruppen. In: Kleinbeck, Uwe/Schmidt, Klaus-Helmut (Hg.): Arbeitspsychologie. Göttingen 2010, S. 215-284.

Brown-Kristof, Amy L./Billsberry, Jon (Hg.): Organizational Fit. Key Issues and New Directions. Chichester 2013.

Bundesbeamtengesetz vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160), das durch Artikel 2 des Gesetzes vom 28. August 2013 (BGBl. I S. 3386) geändert worden ist, <http://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Bundesbesoldungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Juni 2009 (BGBl. I S. 1434), das durch Artikel 13c des Gesetzes vom 19. Oktober 2013 (BGBl. I S. 3836) geändert worden ist, <<http://www.gesetze-im-internet.de/bbesg/>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Clerkin, Richard M./Coggburn, Jerrell D.: The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. In: Review of Public Personnel Administration 32 (2012), S. 209-235.

Degkwitz, Andreas (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2013.

Demmke, Christoph: Leistungsbezahlung in den öffentlichen Diensten der EU-Mitgliedstaaten. Eine Reformbaustelle. In: dms – der moderne staat 2 (2009), S. 53-71.

Deutsche Bibliotheksstatistik. Gesamtauswertung. Berichtsjahr 1999, <http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/archiv/auswertungen/gesamtauswertungen/DBS_Gesamt_1999.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Deutsche Bibliotheksstatistik. Gesamtauswertung. Berichtsjahr 2011, <http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/archiv/auswertungen/gesamtauswertungen/dbs_gesamt_dt_11.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Deutscher Bibliotheksverband (Hg.): Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011. Zahlen und Fakten. Berlin 2011, <http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/themen/Bericht_zur_Lage_der_Bibliotheken_2011_Web.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

DGB-Index Gute Arbeit (Hg.): Ergebnisbericht. ver.di-Umfrage unter Beschäftigten in Bibliotheken. Berlin 2011, <http://biwifo.bb.verdi.de/archive_dokumentation_bibliotheken/data/Ergebnisbericht-der-Ver.di-Umfrage-zum-Download.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Dur, Robert/Zoutenbier, Robin: Intrinsic Motivation of Public Sector Employees. Evidence for Germany. Rotterdam 2013, <<http://repub.eur.nl/res/pub/38215/2012-135.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Ellwein, Thomas/Zoll, Ralf: Berufsbeamtentum. Anspruch und Wirklichkeit. Zur Entwicklung und Problematik des öffentlichen Dienstes. Düsseldorf 1973.

Entgeltordnung zum TV-L (Anlage A zum TV-L), <http://www.tdl-online.de/fileadmin/downloads/rechte_Navigation/A_TV-L_2011_/01_Tarifvertrag/Anlage_A.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor. Ein empirischer Test der Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark. Potsdam 2013, <[urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892)>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Flemming, Arend: Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Bericht aus der bibliothekarischen Praxis. In: Degkwitz, Andreas (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2013, S. 115-122.

Flicker, Anja/Paul, Thomas M.: Wissen sichern in Organisationen am Beispiel der Stadtbücherei Würzburg. In: Degkwitz, Andreas (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2013, S. 131-148.

Folter, Wolfgang: Von der Wiege bis zur Bahre. E 9 für Bibliothekare. Eingruppierung von Bibliotheksbeschäftigten. Die aktuelle Tarifentwicklung. In: BuB. Forum Bibliothek und Information 63 (2011), S. 326-330.

Frankenberger, Rudolf/Haller, Klaus (Hg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. München 2004.

Frey, Bruno S.: Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. München 1997.

Frey, Bruno S.: Wie beeinflusst Lohn die Motivation? In: Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (Hg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2., akt. und erw. Aufl. Wiesbaden 2002, S. 73-106.

Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (Hg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2., akt. und erw. Aufl. Wiesbaden 2002.

Frey, Bruno S./Osterloh, Margit: Motivation. Der zwiespältige Produktionsfaktor. In: Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (Hg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2., akt. und erw. Aufl. Wiesbaden 2002, S. 19-42.

Griebel, Rolf/Peters, Renate: Outsourcing in der Erwerbung. Bericht über einen Workshop an der Bayerischen Staatsbibliothek. In: Bibliotheksdienst 32 (1998), S. 899-905.

Haas-Betzweiser, Eva: Die Bibliothek von innen heraus entwickeln. Personal- und Organisationsentwicklung in der Staatsbibliothek zu Berlin. In: Degkwitz, Andreas (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2013, S. 91-105.

Hammerschmid, Gerhard/Meyer, Renate E./Egger-Peitler, Isabell: Das Konzept der Public Service Motivation. Status quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum. In: dms – der moderne staat 2 (2009), S. 73-92.

Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Hg. vom Bundesministerium des Innern in Zusammenarbeit mit dem Bundesverwaltungsamt. PDF-Arbeitsversion Version Mai 2013. Berlin 2013 <<http://www.orghandbuch.de>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Hartsch, Andreas: Führen in alternden Belegschaften. Alter(n)smanagement in Bibliotheken. In: Oßwald, Achim et al. (Hg.): MALIS-Praxisprojekte 2012. Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln. Wiesbaden 2012, S. 63-82.

Hatzius, Albrecht: Patentrezepte gibt es nicht. Mitarbeiterführung in Bibliotheken. Erfahrungen, Lernfelder, Handlungswissen. In: Buch und Bibliothek 48 (1996), S. 43-47.

Heckhausen, Heinz: Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hg.): Motivation und Handeln. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin 2010, S. 11-42.

Heckhausen, Heinz/Gollwitzer, Peter M./Weinert, Franz E. (Hg.): Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin 1987.

Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hg.): Motivation und Handeln. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin 2010.

Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz: Motivation und Handeln. Einführung und Überblick. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hg.): Motivation und Handeln. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin 2010, S. 1-9.

Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara B.: The Motivation to Work. With a New Introduction. New Brunswick 2008 (erstmals 1959).

Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. [Losebl.-Ausg.] Hamburg 2002ff.

Huth, Anna-Katharina: Personalentwicklung. In: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. [Losebl.-Ausg.] Hamburg 2002ff., Abs. 4.1.1-4.1.7.

Huth, Anna-Katharina: Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Berlin 2011, <[urn:nbn:de:kobv:11-100187501](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:11-100187501)>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Jörges-Süß, Katharina: Leistungsbezogene Bezahlung in der Öffentlichen Verwaltung. Eine neoinstitutionalistisch-historische Analyse. München 2007.

Keller, Alice: Elektronische Zeitschriften. Grundlagen und Perspektiven. Wiesbaden 2005.

Klages, Helmut: Erfolgreich führen und motivieren! In: Wagner, Dieter (Hg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung. Berlin 1998, S. 51-67.

Klages, Helmut. Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung. Vorläufige Ergebnisse eines Projekts. In: Klages, Helmut (Hg.): Öffentliche Verwaltung im Umbruch. Neue Anforderungen an Führung und Arbeitsmotivation. Ein Symposium der Bertelsmann Stiftung [...] am 7. und 8. September 1989 in Gütersloh. Gütersloh 1990, S. 7-31.

Klages, Helmut (Hg.): Öffentliche Verwaltung im Umbruch. Neue Anforderungen an Führung und Arbeitsmotivation. Ein Symposium der Bertelsmann Stiftung [...] am 7. und 8. September 1989 in Gütersloh. Gütersloh 1990.

Klages, Helmut/Hippler Gabriele/Haas, Hermann: Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive. Ergebnisse eines Forschungsprojektes über „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“, durchgeführt am Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. 2. Aufl. Gütersloh 1993.

Kleinbeck, Uwe: Förderung motivationaler und volitionaler Kompetenz in Arbeitsgruppen. In: Kleinbeck, Uwe/Schmidt, Klaus-Helmut (Hg.): Arbeitspsychologie. Göttingen 2010, S. 705-747.

Kleinbeck, Uwe: Handlungsziele. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hg.): Motivation und Handeln. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin 2010, S. 285-307.

Kleinbeck, Uwe/Schmidt, Klaus-Helmut (Hg.): Arbeitspsychologie. Göttingen 2010.

Kleinbeck, Uwe/Schmidt, Klaus-Helmut: Gruppenleistung und Leistungsförderung. In: Schuler, Heinz (Hg.): Organisationspsychologie. Gruppe und Organisation. Göttingen 2004, S. 445-491.

Kopp, Hans: Die Zeitschriftenkrise als Krise der Monographienbeschaffung. In: Bibliotheksdienst 34 (2000), S. 1822-1827.

Korb, Susanne: Vertrauensarbeitszeit. In: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. [Losebl.-Ausg.] Hamburg 2002ff., Abs. 4.4.6.

Kretschmer, Verena: Betriebliches Gesundheitsmanagement und krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung. In: Badura, Bernhard et al. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft. Berlin 2012, S. 477-487.

Krompholz, Brigitte: Mitarbeiterführung in Bibliotheken [Tagung in Hamburg, 28.-30.1.1987]. In: Buch und Bibliothek 39 (1987), S. 353-355.

Luhmann, Niklas/Mayntz, Renate: Personal im öffentlichen Dienst. Eintritt und Karrieren. Baden-Baden 1973.

Maslow, Abraham H.: Motivation and Personality. 3rd ed. New York 1987 (erstmalig 1954).

Maslow, Abraham H.: The Farther Reaches of Human Nature. Harmondsworth 1976 (erstmalig 1971).

Matiaske, Wenzel/Weller, Ingo: Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Sektor. Ein Test der Motivationsverdrängungsthese. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 78 (2008), S. 35-60.

Meidlinger, Daniela: Das Bibliothekspersonal im Schwabenalter. Überlegungen zum Personalmanagement von Bibliotheken in Zeiten des demographischen Wandels. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 31 (2007), S. 337-346.

Meyer, Markus/Weirauch, Henriette/Weber, Fabian: Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2011. In: Badura, Bernhard et al. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft. Berlin 2012, S. 291-467.

Mittler, Elmar: Bibliotheksbau für die Zukunft. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 17 (1993), S. 334-339.

Mühlenkamp, Holger: Was bewirkt die Karotte vor der Nase? Ein kritischer Blick auf anreizorientierte Entgeltsysteme im öffentlichen Sektor. In: Gourmelon, Andreas/Mroß, Andreas (Hg.): Führung im öffentlichen Sektor. Baden-Baden 2010, S. 131-146.

Müller, Maria Elisabeth: Personalentwicklung. Einblicke und Ausblicke. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 25 (2001), S. 305-316.

Nagelsmeier-Linke, Marlene: Personalführung. In: Frankenberger, Rudolf/Haller, Klaus (Hg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. München 2004, S. 134-146.

Naumann, Ulrich: Arbeitszeitmodelle. In: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. [Losebl.-Ausg.] Hamburg 2002ff., Abs. 4.4.1-4.4.5.

Naumann, Ulrich: Individuelle Leistungsmessung in Bibliotheken. In: Flitner, Ursula/Warmbrunn, Jadwiga/Warmbrunn, Jürgen (Hg.): Kooperation versus Eigenprofil? 25. bis 28. September 2007 in der Technischen Universität Berlin. 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V. Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband. Karlsruhe 2008, S. 269-291.

- Naumann, Ulrich: Mitarbeitermotivation. In: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. [Losebl.-Ausg.] Hamburg 2002ff., Abs. 4.2.
- Naumann, Ulrich: Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch. Herausforderungen an Management und Organisation. Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Degkwitz, Andreas (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2013, S. 13-44.
- Neubauer, Wolfram: Bibliotheksleitung. Aufgaben, Methoden und Strategien. In: Frankenger, Rudolf/Haller, Klaus (Hg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. München 2004, S. 117-133.
- Netzwerk für eine kämpferische und demokratische ver.di (Hg.): TVÖD nachgerechnet. Absenkung des Lohnniveaus im öffentlichen Dienst. O.O. 2005 <http://www.netzwerk-verdi.de/fileadmin/Material/TVOED_nachgerechnet.pdf> inkl. Anlage Vergleichsberechnung der Lebenseinkommen ausgewählter Arbeiter- und Angestelltenberufe, <http://www.netzwerk-verdi.de/fileadmin/Material/Vergleich_TVOED_BAT.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.
- Nixon, Judith M./Freeman, Robert S./Ward, Suzanne M. (Hg.): Patron-Driven Acquisitions. London 2011.
- Nürnberger, Dorothee: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken. In: Degkwitz, Andreas (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2013, S. 45-61.
- Osterloh, Margit/Frey, Bruno S.: Managing Motivation für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. In: Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (Hg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2., akt. und erw. Aufl. Wiesbaden 2002, S. 305-312.
- Plassmann, Engelbert/Rösch, Hermann/Seefeldt, Jürgen/Umlauf, Konrad: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung. 2., gründlich überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden 2011.
- Paul, Gerhard: Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Eine empirische Untersuchung. Diss. HU Berlin 1999, <[urn:nbn:de:kobv:11-10010855](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:11-10010855)>, letzter Zugriff am 10.11.2013.
- Paul, Gerd: Leitungsqualität und Mitarbeitermobilisierung. Zum Zusammenhang zwischen der Qualität des Leitungshandelns und der Erschließung von Leistungs- und Innovationspotentialen in der (wissenschaftlichen) Bibliothek. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 24 (2000), S. 151-166.
- Pawlowsky, Peter: Auf dem Weg zu höherer Leistung ... In: Pawlowsky, Peter/Mistele, Peter (Hg.): Hochleistungsmanagement. Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern. Wiesbaden 2008, S. 413-424.
- Perry, James L./Hondeghem, Annie/Wise, Lois Recascino: Revisiting the Motivational Bases of Public Service. Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. In: Public Administration Review 70 (2010), S. 681-690.
- Perry, James L./Wise, Lois Recascino: The Motivational Bases of Public Service. In: Public Administration Review 50 (1990), S. 367-373.
- Pritchard, Robert D./Kleinbeck, Uwe/Schmidt, Klaus-Helmut: Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. München 1993.

Regierungskommission Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft NRW (Hg.): Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft. Bericht der von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen eingesetzten Kommission. Düsseldorf 2003, <<http://www.regierungskommission.nrw.de/imnrrw/pdf/berrk.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Reichard, Christoph/Schröter Eckhard: Der öffentliche Dienst im Wandel der Zeit. Tradierte Probleme, aktuelle Herausforderungen und künftige Reformperspektiven. In: dms – der moderne staat 2 (2009), S. 17-36.

Richter, Gregor: Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. In: Zeitschrift für Personalforschung 13 (1999), S. 113-138.

Rischar, Klaus: Höhergruppierung. In: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. [Losebl.-Ausg.] Hamburg 2002ff., Abs. 6.6.11.

Rischar, Klaus: Kündigung. In: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. [Losebl.-Ausg.] Hamburg 2002ff., Abs. 6.8.

Rittmeier, Bernd: Berufserwartungen und Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Dienst. Ausgewählte Ergebnisse der empirischen Verwaltungsforschung. In: Klages, Helmut/Schäfer Peter (Hg.): Leistungsmotivation und Leistungsanreize im öffentlichen Dienst. Rechtliche Rahmenbedingungen, empirische Grundlagen und Entwicklungsperspektiven. Speyer 1985, S. 41-77.

Rock, C. V.: Berufe ohne Streß. Freude an der Arbeit durch sinnvolle Berufswahl. Bergisch Gladbach 1978 (erstmalig 1976).

Rosenstiel, Lutz von/Wegge, Jürgen: Führung. In: Schuler, Heinz (Hg.): Organisationspsychologie. Gruppe und Organisation. Göttingen 2004, S. 493-558.

Rötzel, Peter: Einfluss von Vorgesetzten, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen und variabler Bezahlung auf die Motivation von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 82 (2012), S. 807-837.

Scheffer, David/Kuhl, Julius: Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken. Göttingen 2006.

Schmidt, Klaus-Helmut/Kleinbeck, Uwe: Leistung und Leistungsförderung. In: Schuler, Heinz (Hg.): Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie. Göttingen 2004, S. 891-945.

Schmidt, Werner/Müller, Andrea/Trittel, Nele: Der Konflikt um die Tarifreform des öffentlichen Dienstes. Verhandlungsprozesse und Umsetzungspraxis. Berlin 2011.

Schneider, Benjamin: The People Make the Place. In: Personnel Psychology 40 (1987), S. 437-453.

Schnelling, Heiner: Personal in den wissenschaftlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland. In: European Research Libraries Cooperation 4 (1994), S. 65-87.

Schnelling, Heiner. Personal in Universitätsbibliotheken. Aspekte einer Neuorientierung. In: Forschung und Lehre 1 (1994) H. 1-2, S. 41-43.

Schuler, Heinz (Hg.): Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie. Göttingen 2004.

Schuler, Heinz (Hg.): Organisationspsychologie. Gruppe und Organisation. Göttingen 2004.

Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Zentrale Stelle Gesundheitsmanagement (Hg.): Betrieblicher Gesundheitsbericht für das Land Berlin 2011. Berlin 2012, <<http://www.berlin.de/imperia/md/content/seninn/zsb/gesundheitsmanagement/gesundheitsbericht2011.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Sporket, Mirko: Organisationen im demographischen Wandel. Altersmanagement in der betrieblichen Praxis. Wiesbaden 2011.

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt am Main 1992².

Stamov Roßnagel, Christian: Die Motivationsregulation älterer Beschäftigter. In: Brauer, Kai/Korge, Gabriele (Hg.): Perspektive 50plus? Theorie und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer. Wiesbaden 2009, S. 71-86.

Stamov-Roßnagel [sic], Christian/Hertel, Guido: Old worker's motivation. Against the myth of general decline. In: Management Decision 48 (2010), S. 894-906.

Statistisches Bundesamt (Hg.): Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes 2002. Wiesbaden 2003, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Finanzen-Steuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600027004.pdf?__blob=publicationFile>, Zugriff am 05.05.2013.

Statistisches Bundesamt (Hg.): Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes 2011. Wiesbaden 2012, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Finanzen-Steuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600117004.pdf;jsessionid=9AB6BC66EB6119E8C0CC9622FA5FE38B.cae3?__blob=publicationFile>, Zugriff am 05.05.2013.

Statistisches Bundesamt (Hg.): Preise. Verbraucherpreisindizes für Deutschland. Lange Reihen ab 1948. März 2013. Wiesbaden 2013, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Preise/Verbraucherpreise/VerbraucherpreisindexLangeReihenPDF_5611103.pdf?__blob=publicationFile>, Zugriff am 05.05.2013.

Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts (Hg.): Bericht der Kommission. Baden-Baden 1973.

Swords, David A. (Hg.): Patron-Driven Acquisitions. History and Best Practices. Berlin 2011.

Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H.: How to Choose a Leadership Pattern. Should a leader be democratic or autocratic in dealing with his subordinates – or something in between? In: Harvard Business Review 36 (1958) H. 2, S. 95-101.

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vom 13. September 2005, geändert durch Änderungsstarifvertrag Nr. 1 vom 1.8.2006, geändert durch Änderungsstarifvertrag Nr. 2 vom 31. März 2008, geändert durch Änderungsstarifvertrag Nr. 3 vom 27. Juli 2009, geändert durch Änderungsstarifvertrag Nr. 4 vom 13. November 2009, geändert durch Änderungsstarifvertrag Nr. 5 vom 27. Februar 2010, geändert durch Änderungsstarifvertrag Nr. 6 vom 8. Dezember 2010, zuletzt geändert durch Änderungsstarifvertrag Nr. 7 vom 31. März 2012, <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED/Verwaltung/Oeffentlicher_Dienst/TVoED/Tarifvertraege/TVoED.pdf?__blob=publicationFile>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) vom 12. Oktober 2006 in der Fassung des Änderungsstarifvertrags Nr. 7 vom 9. März 2013, <<http://www.tdl-online.de/>

[fileadmin/downloads/rechte_Navigation/A_TV-L_2011_/01_Tarifvertrag/TV-L.pdf](#)>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes (LeistungTV-Bund) vom 25. August 2006, <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/Oeffentlicher_Dienst/TVoeD/Tarifvertraege/leistungen_tv_bund.pdf?__blob=publicationFile>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Tarifvertrag zur Überleitung der Beschäftigten des Bundes in den TVöD und zur Regelung des Übergangsrechts (TVÜ-Bund) vom 13. September 2005, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 1 vom 31. März 2008, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 2 vom 6. Oktober 2008, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 3 vom 27. Februar 2010, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 4 vom 24. Juni 2010, geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 5 vom 04.03.2011, zuletzt geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 6 vom 31.03.2012, <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/Oeffentlicher_Dienst/TVoeD/Tarifvertraege/tvue_bund.pdf?__blob=publicationFile>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Tepe, Markus/Kroos, Daniela: Lukrativer Staatsdienst? Lohndifferenzen zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft. In: WSI-Mitteilungen 63 (2010), S. 3-10.

Töpfer, Armin: Kooperative Führung in der öffentlichen Verwaltung. In: Klages, Helmut (Hg.): Öffentliche Verwaltung im Umbruch. Neue Anforderungen an Führung und Arbeitsmotivation. Ein Symposium der Bertelsmann Stiftung [...] am 7. und 8. September 1989 in Gütersloh. Gütersloh 1990, S. 78-94.

Tröger, Beate: Personalentwicklung in der Praxis. In: Degkwitz, Andreas (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2013, S. 81-89.

Umlauf, Konrad: Eingruppierung. In: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. [Losebl.-Ausg.] Hamburg 2002ff., Abs. 6.6.1-6.6.10.

Umlauf, Konrad: Die neue Entgeltordnung des TV-L. In: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. [Losebl.-Ausg.] Hamburg 2002ff., Abs. 2.1.1.

Umlauf, Konrad: Personalentwicklung in Bibliotheken. Berlin 2001, <<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h94/h94.pdf>>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

ver.di (Hg.): Arbeit in Bibliotheken. Wie die Beschäftigten die Qualität der Arbeitsbedingungen in den Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken beurteilen. Berlin 2011, <http://biwifo.bb.verdi.de/archive_dokumentation_bibliotheken/data/Broschüre-Arbeit-in-Bibliotheken-zum-Download.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Vesper, Dieter: Finanzpolitische Entwicklungstendenzen und Perspektiven des Öffentlichen Dienstes in Deutschland. Gutachten im Auftrag des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin 2012, <http://www.boeckler.de/pdf/p_imk_study_25_2012.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? Potsdam 2011 <[urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554)>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Vollers, Hinrich/Sauppe, Eberhard: Arbeitsplatzbewertung für den wissenschaftlichen Bibliotheksdienst (AWBD). Beiträge zur Beschreibung und Bewertung von Arbeitsplätzen

nach den Vergütungsgruppen IIa bis I des Bundes-Angestelltentarifvertrages (BAT). Berlin 1997.

Vonhof, Cornelia: Die Bibliothek als Betrieb. In: Umlauf, Konrad/Gradmann, Stefan (Hg.): Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven. Stuttgart 2012, S. 266-286.

Weinert, Ansfried B.: Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Klages, Helmut (Hg.): Öffentliche Verwaltung im Umbruch. Neue Anforderungen an Führung und Arbeitsmotivation. Ein Symposium der Bertelsmann Stiftung [...] am 7. und 8. September 1989 in Gütersloh. Gütersloh 1990, S. 32-55.

Westerhoff, Christian: Personalplanung im Zusammenhang mit der Einführung von RFID. Berlin 2011, <[urn:nbn:de:kobv:11-100195205](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:11-100195205)>, letzter Zugriff am 10.11.2013.

Wright, Bradley E.: The Role of Work Context in Work Motivation. A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. In: Journal of Public Administration Research and Theory 14 (2004), S. 59-78.

Wright, Bradley E.: Public-Sector Work Motivation. A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. In: Journal of Public Administration Research and Theory 11 (2001), S. 559-586.